



# Gestão e Motivação de Equipas

Manual do Formador

## ÍNDICE

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>Objectivos Gerais</b>	<b>6</b>
<b>Itinerário Geral</b>	<b>7</b>
<b>Orientações Metodológicas</b>	<b>10</b>
<b>Materiais e Equipamentos Didácticos</b>	<b>12</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>13</b>
<b>Ficha Técnica</b>	<b>16</b>

## INTRODUÇÃO

O presente manual é destinado a formadores que ministrem acções de formação na área da "**Gestão e Motivação de Equipas**".

As considerações aqui tecidas são meras reflexões que têm que ser sempre relativizadas em função das circunstâncias formativas concretas, das características do público-alvo, das expectativas e objectivos dos formandos e também das práticas de cada formador a quem compete sempre a responsabilidade última de proceder às escolhas e decisões que julgue mais adequadas.

**No Guia de Actividades** são apresentadas algumas propostas que permitem dinamizar a sessão procurando ligar a aprendizagem a uma dimensão mais afectiva e lúdica.

No **Manual do Formando** são desenvolvidos conteúdos que permitem a compreensão dos temas e da forma como estes se foram perspectivando ao longo do tempo.

Mais do que apresentar definições, privilegiou-se um entendimento alargado das temáticas com a prática e a investigação na área.

Foi propósito mostrar como os conceitos e práticas evoluíram e continuam a evoluir, pelo que acima de tudo, ao formador caberá cultivar uma atitude de abertura à mudança.

## NO INÍCIO DA ACÇÃO

O formador deverá ter presente que os primeiros momentos da criação de um grupo de formação são fundamentais para o sucesso da mesma e requerem muito investimento pessoal e de tempo, mas que é fundamental para:

- fazer um levantamento das expectativas dos formandos de modo a poder corresponder às necessidades e objectivos do grupo;
- favorecer a interacção no grupo, utilizando *icebreakers* que encorajem os formandos a deixarem conhecer-se pelos restantes elementos e, que permitam ultrapassar barreiras, que existem num grupo que ainda não se conhece;
- criar, à partida, um clima de abertura favorável à aprendizagem, à participação e à partilha;

- esclarecer sobre o programa, objectivos, metodologias e avaliação;
- convidar os formandos a um envolvimento activo durante o desenrolar da acção mobilizando as suas experiências profissionais;
- motivar a mudança, apelando à transferência das aprendizagens, privilegiando a aplicação ao real;
- facilitar o diagnóstico pessoal, a identificação de dificuldades e resistências pessoais e encontrar em grupo, estratégias de superação das mesmas.

Relativamente à **gestão das sessões** os formadores deverão procurar:

- A criação de um clima favorável à aprendizagem;
- A comunicação dos objectivos e a motivação para os mesmos;
- O sentido de continuidade com a sessão anterior e tentar indagar sobre as mudanças ocorridas entre sessões em função da aplicação no contexto profissional das aprendizagens, promovendo a partilha das experiências;
- O equilíbrio entre as metodologias, que deverá conciliar o envolvimento dos formandos com a necessidade de fornecer enquadramentos teóricos coerentes e integradores das experiências proporcionadas na formação e na prática profissional e, ainda, a reflexão e contributo individual com a dinâmica do grupo;
- A elaboração de sínteses parciais e finais remetendo para os objectivos comunicados no início da sessão;
- A utilização de diferentes estímulos sensoriais através de recursos didácticos diversificados e, sempre que possível, do próprio movimento físico;
- A ligação à prática, recorrendo a exemplos e estudos de caso adaptados ao público-alvo, e sempre que seja possível, sugeridos ou criados pelos formandos;
- A avaliação das aprendizagens recorrendo fundamentalmente à avaliação formativa;

- A finalização da sessão, de modo a permitir marcar claramente o encerramento, não significando o desligar das temáticas, mas tendo como efeito:
  - manter o interesse pelo tema problematizando situações e deixando em aberto questões de modo a que no intervalo entre sessões de formação os formandos reflectam sobre as temáticas abordadas;
  - fazer a ponte para a sessão seguinte proporcionando um sentido de continuidade temática e que suscite a curiosidade para as sessões ulteriores;
  - estimular os formandos para a integração das aprendizagens no contexto profissional;
  - encorajar os formandos para a aprendizagem e reforçar os progressos já verificados;
  - explorar a aplicação prática e motivar os formandos para a implementação de mudanças.

No fim da acção, é extremamente importante que os formandos registem a intenção e compromisso da implementação de mudanças sugerindo-se a elaboração de **planos de acção** individuais.

Nesta fase, podem incentivar-se estratégias de continuidade do grupo que contribuam para o reforço da relação de interajuda, agendando-se actividades com essa função.

## OBJECTIVOS GERAIS

No final da formação os formandos deverão ser capazes de:

- Criar, desenvolver e manter equipas de excelência;
- Desenvolver atitudes comunicacionais eficazes;
- Conceber estratégias motivacionais eficazes;
- Analisar diferentes estilos de liderança em função de diferentes contextos organizacionais;
- Relacionar a necessidade de delegar com a produtividade das equipas e da liderança;
- Caracterizar o processo de avaliação de desempenho.

## ITINERÁRIO GERAL

MÓDULO	OBJECTIVOS	CONTEÚDOS
1. <i>Team Building</i>	<p>Enunciar atitudes e valores favoráveis ao sucesso das equipas;</p> <p>Definir as condições da criação, manutenção e desenvolvimento das equipas;</p> <p>Distinguir as fases de evolução de uma equipa;</p> <p>Caracterizar os papéis indispensáveis à eficácia da equipa;</p> <p>Caracterizar equipas maduras e altamente eficazes.</p>	<p>Pressupostos do <i>team building</i></p> <p>Condições de sucesso do <i>team building</i></p> <p>Fases de evolução dos grupos</p> <p>A coesão grupal</p> <p>A maturidade da equipa</p> <p>Os papéis na equipa</p> <p>Tipos de papéis</p> <p>A teoria dos papéis na equipa de M. Belbin</p>
2. Comunicação	<p>Caracterizar a importância da comunicação para as pessoas, as equipas e as organizações;</p> <p>Descrever o processo de comunicação;</p> <p>Identificar obstáculos à comunicação;</p> <p>Distinguir as dimensões: verbal e não verbal da comunicação;</p> <p>Identificar diferentes tipos e modelos de comunicação nas organizações;</p> <p>Caracterizar os estilos comunicacionais e seus efeitos;</p> <p>Definir estratégias para comunicar eficazmente.</p>	<p>A comunicação na equipa e na organização</p> <p>O processo de comunicação</p> <p>Barreiras à comunicação</p> <p>Dimensões da comunicação - verbal e não verbal</p> <p>Canais de comunicação na organização</p> <p>Redes de comunicação</p> <p>Estilos de comunicação</p> <p>Consequências de uma comunicação ineficaz</p> <p>Melhorar as competências comunicacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma atmosfera propícia à comunicação</li> <li>• Fazer passar a mensagem</li> <li>• Provocar <i>feedback</i> e ouvir activamente</li> <li>• Promover a assertividade</li> </ul>

MÓDULO	OBJECTIVOS	CONTEÚDOS
3. Motivação	<p>Descrever as principais teorias sobre motivação;</p> <p>Identificar os contributos das diferentes teorias nas práticas actuais;</p> <p>Relacionar a atribuição de recompensas com diferentes necessidades dos indivíduos;</p> <p>Conceber estratégias motivacionais eficazes.</p>	<p>A importância da motivação</p> <p>O ciclo motivacional</p> <p>Concepções sobre a natureza humana</p> <p>Teorias para compreender a motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagens quanto ao conteúdo <ul style="list-style-type: none"> <li>• A teoria das Necessidades de Maslow</li> <li>• A Teoria ERG de Clayton Alderfer</li> <li>• A Teoria dos Dois Factores de Herzberg</li> <li>• A teoria das necessidades aprendidas de David McClelland</li> </ul> </li> <li>- Abordagens quanto ao processo <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Teoria da Equidade</li> <li>• A Teoria da Expectativa</li> <li>• A Teoria do Reforço</li> <li>• A Definição dos Objectivos</li> <li>• A Determinação do Grau de Dificuldade Óptima dos Objectivos</li> <li>• Conhecimento dos Resultados</li> </ul> </li> <li>- Práticas motivacionais <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer e recompensar bons desempenhos</li> <li>• Trabalho mais interessante</li> <li>• Delegar responsabilidades</li> <li>• Promover o desenvolvimento e o <i>empowerment</i></li> <li>• A auto-motivação</li> </ul> </li> </ul>
4. Liderança	<p>Descrever as principais teorias sobre liderança e os seus contributos para o exercício de uma liderança eficaz;</p> <p>Avaliar os diferentes estilos de liderança em função da eficácia;</p> <p>Caracterizar a perspectiva da liderança transformacional.</p>	<p>Distinção entre líder e gestor</p> <p>Liderança formal e informal</p> <p>Abordagens sobre liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A teoria dos traços - Ser ou não ser líder?</li> <li>- Estilos de liderança ou teoria do comportamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os estilos de liderança de White e Lippit</li> <li>• O <i>continuum</i> de liderança de Tannenbaum e Schmidt</li> <li>• Os estudos da Universidade de Ohio e os estudos da Universidade de Michigan</li> <li>• Os quatro estilos de Rensis Likert</li> <li>• A grelha de liderança de Blake e McCauley</li> </ul> </li> </ul>

MÓDULO	OBJECTIVOS	CONTEÚDOS
4. Liderança (Cont.)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teorias contingenciais                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da contingência de Fiedler</li> <li>• Teoria do caminho-objecto de Evans e House</li> <li>• Teoria do estilo de liderança Vroom, Yetton e Jago</li> <li>• Teoria da eficácia do líder ou teoria tridimensional de Hersey e Blanchard</li> </ul> </li> <li>- A perspectiva da liderança transformacional</li> </ul>
5. Delegação	<p>Enumerar os riscos da delegação insuficiente ou inadequada;</p> <p>Definir estratégias de superação das dificuldades ou resistências à delegação, quer por quem delega, quer a quem se delega;</p> <p>Identificar as competências necessárias para delegar eficazmente;</p> <p>Distinguir as fases e princípios do processo de delegação.</p>	<p>Tendências que favorecem a delegação</p> <p>Funções da delegação</p> <p>Vantagens para as pessoas, para o gestor e para a organização</p> <p>Resistências à delegação</p> <p>Receios dos colaboradores</p> <p>A decisão de delegar</p> <p>Níveis de delegação</p> <p>Fases da delegação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação</li> <li>• Planificação</li> <li>• Negociação da planificação</li> <li>• Acompanhamento</li> <li>• Avaliação</li> </ul> <p><i>Check List</i></p>
6. Avaliação do Desempenho	<p>Identificar as funções da avaliação de desempenho;</p> <p>Relacionar a avaliação de desempenho com a eficácia dos indivíduos e da organização;</p> <p>Descrever as atitudes do avaliador nas entrevistas.</p>	<p>Funções da avaliação de desempenho</p> <p>A avaliação 360º</p> <p>A avaliação de desempenho por competências</p> <p>As entrevistas de avaliação de desempenho</p> <p>A preparação da entrevista</p> <p>A realização da entrevista</p>

## ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

É aconselhável o recurso a várias metodologias, no entanto, devem privilegiar-se as metodologias activas, uma vez que implicam maior envolvimento dos formandos e permitem resultados mais eficazes e sustentáveis.

As vivências dos formandos devem constituir, sempre que possível, o ponto de partida e chegada, uma vez que a formação deve permitir uma reflexão sobre a realidade e as práticas presentes e sugerir dinâmicas de mudança, isto é, o mundo profissional deve penetrar na sala de formação para uma aprendizagem mais eficaz e motivadora, pois a finalidade da formação é sempre a mudança que esta deve ser capaz de suscitar.

Algumas sugestões que podem ser implementadas no início da formação e aplicadas em todo o percurso formativo:

- Elaboração de um **diário de bordo** - onde possam ser registados individualmente e a cada passo as aprendizagens, as reflexões, as resistências, as opiniões, criando-se espaços para a partilha no grupo;
- Criação de um **quadro da inspiração** - onde possam ser afixados e divulgados ao grupo pensamentos, ideias e iniciativas ligados aos objectivos da acção e que reforcem o sentimento de pertença ao grupo;
- Promoção de iniciativas que permitam estabelecer o sentimento de pertença e a motivação para a relação de ajuda entre todos os seus elementos. No início, o formador deve ser o impulsionador mas, no decurso da acção, os formandos deverão assumir um protagonismo crescente - troca de *e-mails*, agendamento de um jantar de grupo, discussão em *chat* do tema, partilha de pesquisas na Internet sobre os temas, etc;
- Sugestões de ideias, livros, vídeos de interesse e relacionados com as temáticas que apoiem a reflexão e a busca de soluções para os problemas profissionais concretos, mesmo para além da sala de formação;
- Recurso a *brainstorming*, estudos de casos e jogos, alguns dos quais sugeridos no Guia de Actividades.

No quadro seguinte sugerem-se as metodologias a seguir no desenvolvimento de cada módulo de formação, aconselhando-se o recurso ao Guia de Actividades para recolha de sugestões e exemplos de actividades a realizar.

MÓDULO	METODOLOGIA
Introdução O Início da Formação	Levantamento das expectativas dos formandos; Discussão sobre o programa, objectivos, metodologias e avaliação e regras; Apresentação do grupo recorrendo a Jogos de Apresentação; Estímulo à interacção no grupo, utilizando <i>icebreakers</i> ; Motivação para iniciativas a implementar durante a formação.
1. <i>Team Building</i>	Utilização de jogos e estudos de casos para analisar o efeito de sinergia, estimular relações de cooperação e confiança, identificar as fases de desenvolvimento das equipas, os papéis e as atitudes e valores favorecedoras; Realização de sínteses integradoras com recurso a apresentações em <i>powerpoint</i> ; Análise do filme "O Jogo de Equipa", Videogest; Análise do "Questionário de auto-diagnóstico - Avaliação da Equipa"; Elaboração de um plano de desenvolvimento.
2. Comunicação	Recurso a metodologias activas; Treino de competências comunicacionais através de <i>role-playings</i> e jogos pedagógicos; Realização de sínteses integradoras com recurso a apresentações em <i>powerpoint</i> ; Análise do "Questionário de auto-diagnóstico "Perfil de Comunicador"; Análise do filme "Comunicação Verbal - O Poder das Palavras", Videogest; Promoção da comunicação e o inter-conhecimento; Elaboração de um plano de desenvolvimento;
3. Motivação	Recurso a metodologias expositivas e interrogativas; Abordagem das correntes sobre motivação articulando com a prática; Mobilização das experiências pessoais; Utilização de Jogos Pedagógicos e estudos de caso; Realização de sínteses integradoras com recurso a apresentações em <i>powerpoint</i> ; Análise do "Questionário de auto-diagnóstico - Motivação"; Análise do filme "Fish - Capte a Energia, Liberte o Potencial", Videogest; Discussão de estratégias eficazes do ponto de vista da motivação.
4. Liderança	Recurso a metodologias expositivas e interrogativas; Abordagem das correntes sobre liderança relacionando com a prática; Utilização de Jogos Pedagógicos e estudos de caso; Realização de sínteses integradoras com recurso a apresentações em <i>powerpoint</i> ; Análise do "Questionário de auto-diagnóstico - Liderança"; Análise do filme "Um Impulso até às Águias", Videogest; Discussão das diferentes perspectivas.
5. Delegação	<i>Brainstorming</i> ; Análise das principais resistências à delegação e definição, em grupo, de estratégias de superação; Realização de sínteses integradoras com recurso a apresentações em <i>powerpoint</i> ; Análise do "Questionário de auto-diagnóstico - Como Delego"; Utilização de estudos de caso; Análise do filme "A Gestão do Empowerment", Videogest.
6. Avaliação do Desempenho	Recurso a metodologias expositivas, interrogativas e activas: trabalho de grupo e <i>role-playing</i> ; Análise do filme "A Temível Entrevista"; Videogest; Solicitação aos formandos para que procedam à avaliação e auto-avaliação dos progressos verificados; Elaboração de Planos de Acção; Avaliação; Encerramento.

## MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DIDÁCTICOS

Para o adequado desenvolvimento da formação sugere-se a utilização dos seguintes recursos técnico-pedagógicos:

- Quadro *Didax* e *Flip Chart* e respectivas canetas;
- Retroprojector, transparências e canetas de acetatos para utilização em sala (apresentação dos trabalhos de grupo e de sínteses);
- Computador portátil;
- Projector multimédia;
- Ecrã de Projecção;
- Cartolinas, Folhas A4 coloridas e envelopes;
- Material de escritório: fita-cola, cola, X-Acto, tesoura, *blue-tac*, *post-it* coloridos, quadro de afixação, pionaíses, magnetes, etc;
- Material fotocopiado construído ou retirado do Guia de Actividades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Celso, *Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo de Sensibilização de Ludopedagogia*, Editora Vozes, Petrópolis, 1998
- BAGINHA, Lurdes, *A Dinâmica de Grupos*, Coleção Aprender, IEFP, Lisboa, 1993
- BARBOSA, Lisete, *Trabalho e Dinâmica dos Pequenos Grupos*, Edições Afrontamento, Porto, 1995
- BERLOQUIN, Pierre, *100 Jogos Geométricos*, Gradiva Publicações Lda., Lisboa, 1990
- BLANCHARD, Ken, *O Comprimido da Liderança. O ingrediente secreto para motivar as pessoas*, Pergaminho, Cascais, 2004
- BRANDES, Donna et al., *Manual de Jogos Educativos*, Moraes Editora, Lisboa, 1977
- Equipe de Formadores da Seis, *Jogos Pedagógicos*, Coleção Formar Pedagogicamente, IEFP, Lisboa, 1991
- FACHADA, Odete, *Psicologia das Relações Interpessoais*, Rumo, Lisboa
- FRANCIA, Alfonso et al., *Jogos e Dinâmicas*, Paulus, Lisboa, 2000
- FRITZEN, Sivino José, *Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupos*, Editora Vozes, Petrópolis, 1976
- IDÁNEZ, Maria José Aguila, *Cómo Animar un Grupo Técnicas Grupales*, Editorial CCS, Madrid, 2000
- JOHNSON, Spencer, *Quem mexeu no meu queijo*, Pergaminho, Cascais, 2001
- MANES, Sabina, *83 Jogos Psicológicos para Dinâmica de Grupos*, Paulus, Lisboa, 2001
- MINICUCCI, Agostinho, *Dinâmica de Grupo*, Editora Atlas, São Paulo, 1984

- MINICUCCI, Agostinho, *Técnicas do Trabalho de Grupo*, Editora Atlas, São Paulo, 1987
- NEWSTROM, John et al., *The big book of team building games*, McGraw-Hill, NY, 1998
- PINTO, Avelino, *A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal - Roteiro de Animação*, Coleção Formar Pedagogicamente, IEFP, Lisboa, 1991
- ROOYACKERS, Paul, *101 Jogos Dramáticos*, Edições ASA, Porto, 2003
- STEWART, Jacqueline et al., *Actividades para o Desenvolvimento de Competências Pessoais*, Videogest - Filmes Técnicos e Formação, Lda., 2001
- STUART, Roderick, *Jogos para Formadores - Desenvolvimento de Equipas*, Monitor - Projectos e Edições, Lda., Lisboa, 2000



## FICHA TÉCNICA

**Título:** Gestão e Motivação de Equipas

**Autoria:** Ana Cristina Tralhão

**Edição:** CECOA

**Coordenação:** Cristina Dimas

**Design e Composição:** Altura Data Publishing

Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.





# Gestão e Motivação de Equipas

Guia de Actividades



## ÍNDICE

<b>Jogos de apresentação</b>	<b>5</b>
ENTREVISTA	7
PROVÉRBIOS	8
A COLECÇÃO DE BERLINDES, BOTÕES, IMAGENS OU OUTROS OBJECTOS	10
PERCURSO	11
A MINHA MÃO	12
CARTÕES DE VISITA	13
ANÚNCIO...	14
A ESTRADA	15
A TEIA	16
<b>O levantamento de expectativas</b>	<b>17</b>
AS MINHAS MOTIVAÇÕES PARA FREQUENTAR ESTA ACÇÃO...	19
A ESTRELA	20
<b>Actividades ao longo da formação</b>	<b>21</b>
PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	23
FICHA DE LEITURA	24
FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME...	25
QUADRO DA INSPIRAÇÃO	26
JOGO DE FRASES	27
PENSAMENTOS EM PEDAÇOS	28
CRIAÇÃO DE UM DIÁRIO DE BORDO	29
COMPILAÇÃO DE CITAÇÕES	30
<b>Team Building</b>	<b>31</b>
FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "O JOGO DE EQUIPA"	32
PENSAMENTOS EM PEDAÇOS	33
QUESTIONÁRIO - AVALIAÇÃO DA EQUIPA	34
CONTAR QUADRADOS	37
EXPLORAÇÃO DE "OS PORCOS-ESPINHO"	40
OS PORCOS-ESPINHOS	41
EXPLORAÇÃO DE "A TRAVESSIA DO RIO"	42
A TRAVESSIA DO RIO	43
OUTRA TRAVESSIA DO RIO	44

EXPLORAÇÃO DE "GANHAR O MÁXIMO"	45
GANHAR O MÁXIMO	46
JOGO DA COOPERAÇÃO	48
CONSTRUIR UMA CIDADE IDEAL	50
EXPLORAÇÃO DE "COMPANHIA DAS CAIXAS & CAIXAS, LDA."	51
COMPANHIA DAS CAIXAS & CAIXAS, LDA.	54
O QUE FAZER PARA PROMOVER A EFICÁCIA DAS EQUIPAS	57
SÍNTESE	58
<b>Comunicação</b>	<b>59</b>
FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "COMUNICAÇÃO VERBAL - O PODER DAS PALAVRAS"	60
SUGESTÃO DE EXPLORAÇÃO DE "SINCERAMENTE EU..."	61
"SINCERAMENTE EU..."	62
AUTO-DIAGNÓSTICO - PERFIL DE COMUNICADOR	63
INTERESSANTE OU TALVEZ NÃO	69
TEM UMA MENS@GEM	71
ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	72
PENSAMENTOS EM PEDAÇOS	73
SÍNTESE	74
<b>Motivação</b>	<b>75</b>
FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "FISH - CAPTE A ENERGIA, LIBERTE O POTENCIAL"	77
PENSAMENTOS EM PEDAÇOS	78
QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO	79
O QUE GOSTO MAIS NO MEU TRABALHO	80
AS NOSSAS QUALIDADES	81
LABORATÓRIO	83
A CAIXA DE SURPRESAS	84
EXPLORAÇÃO DE "ESTA É A PESSOA MAIS IMPORTANTE DA EMPRESA"	85
ESTA É A PESSOA MAIS IMPORTANTE DA EMPRESA	86
DEFINIR MOTIVAÇÃO	87
TROCAR É ENRIQUECEDOR	88
SÍNTESE	89
<b>Liderança</b>	<b>91</b>
FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "UM IMPULSO ATÉ ÀS ÁGUIAS"	93
FICHA DE LEITURA	94

QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA	95
EXPLORAÇÃO DE "UMA EQUIPA NACIONAL!"	98
UMA EQUIPA NACIONAL!	99
CARACTERIZE A TEORIA X	100
IMPLICAÇÕES DA TEORIA Y NA LIDERANÇA	101
X OU Y ONDE ESCOLHE TRABALHAR?	102
PENSAMENTOS EM PEDAÇOS	104
ACEITAM-SE SUGESTÕES	105
SÍNTESE	106
<b>Delegação</b>	<b>109</b>
FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "A GESTÃO DO <i>EMPOWERMENT</i> "	110
PENSAMENTOS EM PEDAÇOS	111
AUTO DIAGNÓSTICO - COMO DELEGO	112
SOS TENHO MEDO DE ....DELEGAR	115
REGRAS PARA DELEGAR	116
<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>117</b>
FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "A TEMÍVEL ENTREVISTA"	118
ACOMPANHE ATÉ AO SUCESSO	119
PENSAMENTOS EM PEDAÇOS	122
SÍNTESE	123
AVALIAÇÃO DA ACÇÃO	124
O QUE VOU MELHORAR DEPOIS DESTA FORMAÇÃO	125
PLANO DE ACÇÃO	126
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>127</b>
<b>Ficha Técnica</b>	<b>130</b>



## JOGOS DE APRESENTAÇÃO



## JOGOS DE APRESENTAÇÃO

O início de cada acção de formação é normalmente dedicado à apresentação do programa, do formador e dos formandos.

Os primeiros momentos da formação são muito importantes para criar uma atmosfera positiva, incentivadora e facilitadora da comunicação e da relação, o que, tem um impacto decisivo para o sucesso da aprendizagem.

É, pois, muito importante, que os primeiros momentos contribuam para promover o interconhecimento dos elementos do grupo, remover barreiras e formalidades e criar um clima de à vontade.

Os jogos de apresentação que se seguem são apenas algumas sugestões.

Recomenda-se que não sejam incentivadas as apresentações em que se dê muito relevo às habilitações académicas e às concretizações profissionais, sempre que o grupo seja heterogéneo nestes aspectos.

É necessário ter igualmente em conta que nesta fase inicial pode ser difícil falar de aspectos pessoais, por isso, deve sugerir-se o enfoque em aspectos que não sejam íntimos.

O formador normalmente dá o tom da apresentação. Assim, se ele próprio focar esses aspectos é muito provável que os formandos façam o mesmo. Parece-nos, pois, melhor prática que o formador comece por dar as boas vindas a todos, inicie com a apresentação dos formandos e reserve a sua própria apresentação para o fim.

## ENTREVISTA

TEMPO: 40 minutos.

### PROCEDIMENTOS:

Forme pares e solicite aos formandos para se entrevistarem mutuamente durante 6 minutos (3 para cada elemento) com o objectivo de prepararem a apresentação do seu par ao grande grupo.

Podem ser previamente sugeridos os aspectos a focar: nome, razão de frequentar a formação, tempos livres, último livro lido, filme que aconselha, etc.

**PROVÉRBIOS**

TEMPO: 45 minutos.

**MATERIAL NECESSÁRIO:**

- Um saco opaco;
- Tiras de provérbios (sugestão: utilizar as que estão na página seguinte).

**PROCEDIMENTOS:**

Imprima os provérbios constantes da página seguinte (ou outros) de preferência em papel de cor viva (a mesma cor) e corte em tiras. Divida cada frase do provérbio em 2 com o cuidado de fazer corresponder ao número de formandos (se for ímpar o formador ficará com o último papel e entrará, também, no jogo).

Coloque os papéis dobrados ou enrolados (tipo rifas) dentro de um pequeno saco opaco, baralhe-os e peça a cada formando para retirar apenas um.

Solicite que não desdobrem logo e aguardem que todos tragam as cadeiras para o centro, onde devem formar uma roda. Devem aguardar em pé que estejam todos para começar ao mesmo tempo. O formador traz também a sua cadeira e integra o grupo, caso não tenha par, apresenta-se no fim. É facultativo trazerem papel e caneta para anotarem.

Desdobram o papel e tentam formar pares, tendo para tal que se deslocar e ir ao encontro dos diferentes elementos do grupo. Depois de encontradas as duas metades de cada provérbio, os pares sentam-se juntos e aguardam que todo o grupo esteja sentado.

O formador dá início à fase da entrevista mútua dando 6 minutos - 3 para cada lado, com o objectivo de cada elemento apresentar o seu par ao grande grupo. Podem ser previamente sugeridos os aspectos a focar: nome, profissão, razão de frequentar a formação, o que fazem nos tempos livres, etc.

Quem tudo	quer tudo perde
Quem desdenha	quer comprar
Palavras loucas	orelhas moucas
Patrão fora	feriado na loja
Filho de peixe	sabe nadar
Filho és	pai serás
O último a rir	ri melhor
Grão a grão enche	a galinha o papo

## A COLECÇÃO DE BERLINDES, BOTÕES, IMAGENS OU OUTROS OBJECTOS

TEMPO: 45 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Uma colecção de objectos do mesmo género mas todos diferentes em número 2 vezes superior aos elementos do grupo.

### PROCEDIMENTOS:

O formador apresenta uma colecção de berlindes, botões, imagens ou outros objectos do mesmo género mas distintos pela cor, tamanho, forma ou material, que devem ser em quantidade duas vezes superior ao do número de formandos.

O formador deve permitir que todos possam contactar com o conjunto de objectos e só depois pede que cada formando escolha aquele com que mais se identifique.

Permita algum tempo (3 minutos) para que os formandos organizem a sua apresentação individual, onde cada um deve explicar o motivo da sua escolha.

## PERCURSO

TEMPO: 45 minutos.

## MATERIAL NECESSÁRIO:

- Papel;
- Marcadores e/ou lápis coloridos;
- *Blue-tac*;
- Mapa mundo ou globo terrestre.

## PROCEDIMENTOS:

Peça aos formandos para desenharem um mapa com o seu percurso de vida em termos geográficos, procurando seguidamente preparar uma apresentação relacionando as características pessoais com a "geografia" socorrendo-se de um mapa ou globo, isto é, dos locais mais determinantes da sua vida: onde nasceram, viveram, estudaram, emigraram, viajaram, trabalharam, casaram, etc.

## A MINHA MÃO

TEMPO: 45 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Cartolinas de cores vivas cortadas em A5;
- Lápis e marcadores de cores;
- *Blue-tac*;
- Quadro *didax*;
- Tesouras.

### PROCEDIMENTOS:

Peça aos formandos que desenhem o contorno da sua mão numa cartolina de cor viva, recortem e escrevam em cada dedo uma característica pessoal.

Pode ainda determinar que a cada dedo corresponda um aspecto da sua vida - um projecto, o prato preferido, o animal preferido, um *hobby*, um sonho, a profissão, uma paixão, uma qualidade, um defeito, um prazer, uma proposta ao grupo, etc.

Solicite a sua afixação no *didax* com *blue-tac* e a apresentação/explicação oral. Recolha todas as mãos, baralhe-as e redistribua-as, de forma a que nenhuma volte para o seu autor.

Cada formando deve apresentar a mão que lhe calhou e tentar adivinhar a quem pertence com a ajuda do grupo. O autor não pode dar pistas.



## CARTÕES DE VISITA

TEMPO: 1 hora.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Cartões de cartolina branca ou de cor clara do tamanho de metade de uma folha A5;
- Saco opaco;
- Canetas e/ou lápis de cor em número suficiente para os formandos;
- *Blue-tac*.

### PROCEDIMENTOS:

Distribua o material e solicite aos formandos que criem um cartão de visita em que se representem através de desenho e palavras-chave dando-lhes 15 min. Encoraje a criatividade e a livre expressão.

Recolha todos os cartões para dentro do saco, baralhe-os e peça a um dos participantes para retirar um cartão que não o próprio, caso em que retirará outro.

Cada formando vai apresentar o autor do cartão interpretando as palavras, símbolos ou desenhos. O autor pode intervir para confirmar, rectificar ou prestar mais informações.

No final o cartão dever ser afixado no *Flip Chart* com o nome a que corresponde por baixo, de forma bem visível. No fim, o formando apresentado deve retirar um cartão e proceder de igual modo.

### ANÚNCIO...

TEMPO: 1 hora.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Folhas A4 dobradas ao meio (em 2 A5).

### PROCEDIMENTOS:

Distribua uma folha por cada formando. Peça a cada elemento do grupo para nas partes interiores da folha (dobrada ao meio) fazer uma descrição de aspectos físicos e psicológicos de forma imaginativa, como se estivesse a redigir um anúncio para publicar num jornal.

Pode sugerir que utilizem letras de imprensa e evitem utilizar o feminino para não facilitar a identificação. Todas as informações devem ser verdadeiras. O objectivo é cada formando salientar as suas qualidades mas também pode incluir aspectos que pretenda aperfeiçoar.

Cada anúncio é lido pelo formador e o grupo tenta dar palpites sobre o seu autor. Depois de adivinhado o autor este pode apresentar-se pessoalmente acrescentando o que entender à informação contida no anúncio.

Depois de adivinhados todos os anúncios podem colocar-se na parede ou num quadro de afixação.

## A ESTRADA

TEMPO: 45 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Papel;
- Marcadores e/ou lápis coloridos;
- *Flip Chart*;
- *Blue-tac*.

### PROCEDIMENTOS

Peça aos formandos para representarem numa estrada o percurso da sua vida, procurando assinalar os momentos e aspectos mais significativos: a estrada deverá assinalar os altos e baixos, as diferentes fases.

Convide cada formando, à vez, a afixar o seu desenho no *Flip Chart* e a explicá-lo ao grupo, estabelecendo a analogia com o seu percurso de vida.

### A TEIA

TEMPO: 1 hora.

#### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Um novelo de lã ou algodão (preferencialmente de cor viva).

#### PROCEDIMENTOS:

Os formandos e o formador devem trazer as cadeiras para o centro da sala e sentarem-se formando um círculo.

O formador deve explicar que cada formando deve apresentar-se à medida que lhe for lançado o novelo. Pode sugerir os aspectos a focar ou deixar ao critério de cada um.

O formador passa a linha à volta do indicador esquerdo e lança o novelo a um formando que passa a apresentar-se. Terminada a apresentação, o formando deverá fazer com a linha uma volta no indicador esquerdo de forma a ligar-se ao grupo e só depois é que deverá lançar de novo o novelo, e assim sucessivamente até percorrer todos os formandos.

Após esta primeira fase, o jogo pode prolongar-se por mais 1 ou 2 voltas de modo a permitir que os formandos coloquem questões uns aos outros mas sugere-se o cuidado de garantir que todos sejam envolvidos (evitando que uns sejam muito solicitados e outros ignorados). Os formandos podem recusar-se a responder a qualquer pergunta bastando proferir "passo" atirando o novelo a outra pessoa que deverá responder à questão.

É muito importante convidar os formandos a uma reflexão final e explorar a teia que resulta destas interações e que une todos os elementos do grupo.



## O LEVANTAMENTO DE EXPECTATIVAS



## O LEVANTAMENTO DE EXPECTATIVAS

No início da formação é muito importante que o formador proceda ao levantamento das expectativas dos formandos.

Pode fazê-lo oralmente, pode integrá-lo na apresentação ou destacá-lo como uma ficha autónoma o que tem a vantagem de permitir uma reflexão, de início individual e depois em grupo, sobre as motivações e expectativas dos formandos ao frequentarem a acção de formação e no final da formação permite a avaliação sobre a medida da satisfação das expectativas iniciais.

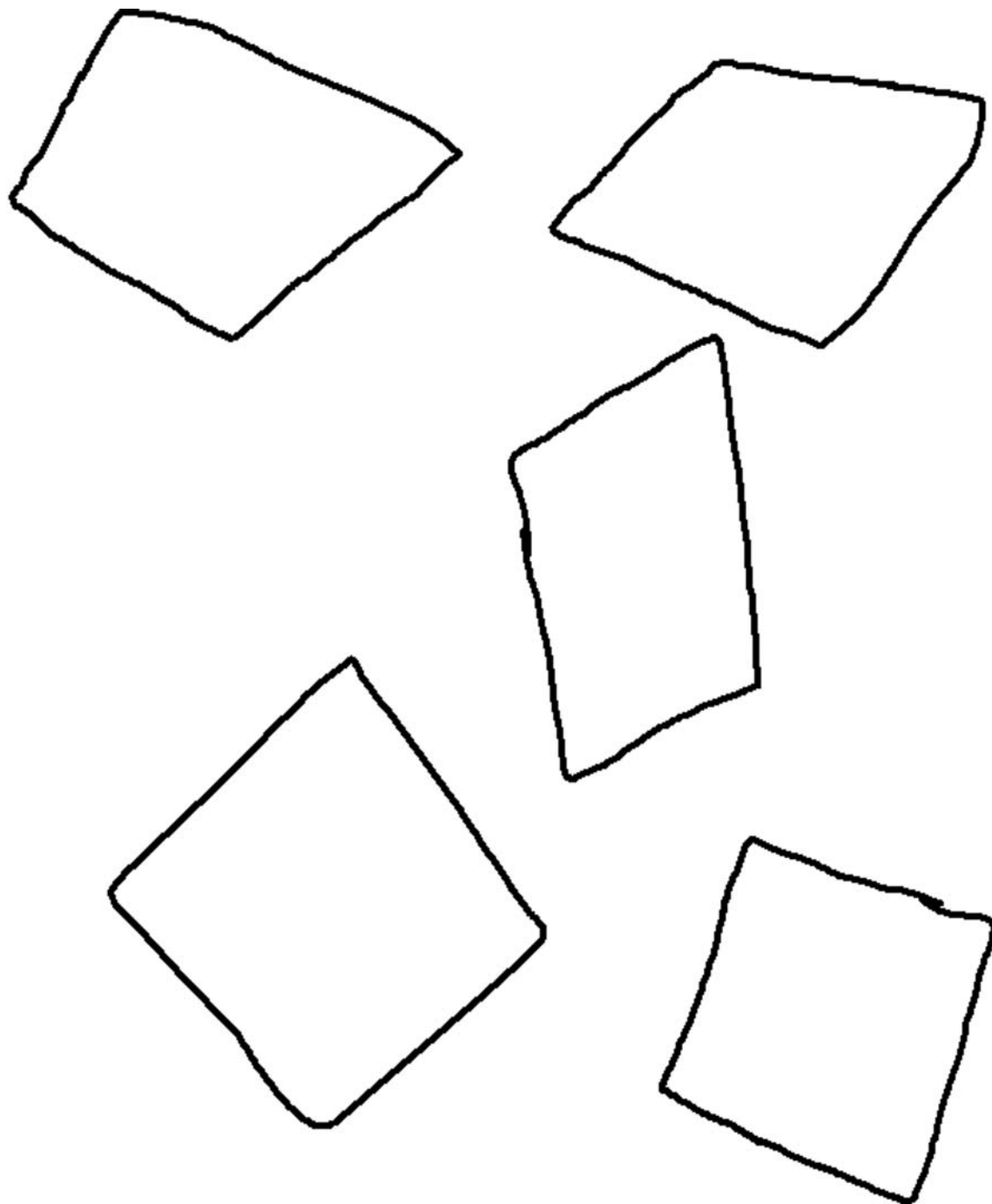
Nesta fase, a clarificação sobre o que constituem as expectativas dos formandos, é crucial para o formador preparar e orientar as sessões de forma a tentar corresponder-lhes, aumentando, assim, o interesse e a motivação na formação.

Mas é, também, importante que individualmente cada elemento clarifique os motivos da frequência da acção e o grupo possa estabelecer necessidades, motivações e objectivos comuns.

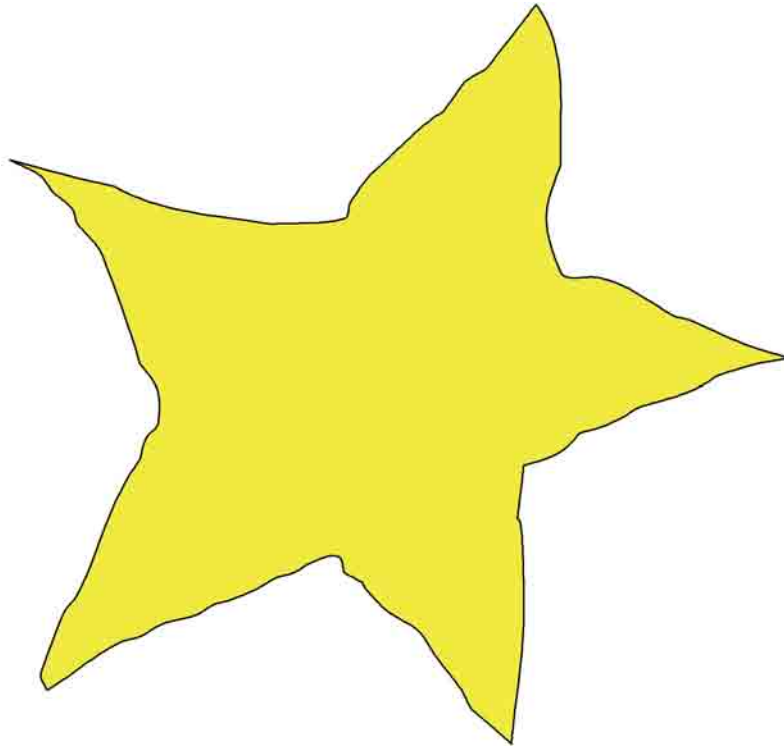
Por outro lado, é uma forma de começar a formação apelando à participação de todos os formandos, valorizando o contributo de cada um.

Sugere-se a utilização dos 2 exercícios seguintes para efectuar o levantamento das expectativas.

AS MINHAS MOTIVAÇÕES PARA FREQUENTAR ESTA ACÇÃO...



### A ESTRELA



TEMPO: 45 minutos.

#### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Estrelas em cartolina e plastificadas;
- *Blue-tac*;
- Canetas de *didax*.

Nota: Se plastificar as estrelas estas podem ser reutilizadas.

#### PROCEDIMENTOS:

Distribua as estrelas, onde os formandos devem escrever com canetas para quadro *didax* (não permanentes) uma expectativa em cada ponta da estrela.

Solicite que cada formando, à vez, afixe a sua estrela no quadro utilizando *blue-tac*, e proceda à apresentação/explicação oral.



## ACTIVIDADES AO LONGO DA FORMAÇÃO



## ACTIVIDADES AO LONGO DA FORMAÇÃO

Independentemente das actividades que são organizadas em função dos objectivos da sessão, podem ser sugeridas actividades a desenvolver durante a formação, quer de carácter individual, para aumentar a reflexão e o envolvimento pessoal, quer de carácter grupal que estimulem a coesão do grupo.

Para além das actividades que possam ser sugeridas pelo formador deve dar-se prioridade às que são da iniciativa dos formandos, que ficam, desde logo, convidados a intervirem com ideias mas igualmente a decidirem pelas propostas que considerem mais pertinentes ou interessantes.

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Balanço actual

---

---

---

---

Aspectos a melhorar

---

---

---

---

Objectivos a atingir

---

---

---

---

Calendarização

---

---

---

---

## FICHA DE LEITURA

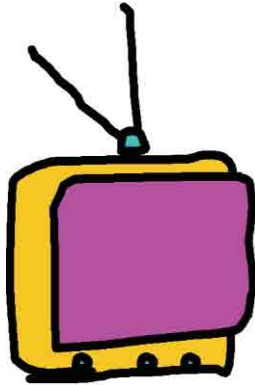
Sugere-se a leitura do livro:

- Quem mexeu no meu queijo"  
de Spencer Johnson  
Pergaminho, Cascais, 2001



FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME...

ANOTAÇÕES INDIVIDUAIS



DEBATE



## QUADRO DA INSPIRAÇÃO



### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Quadro de afixação (preferencial) ou um espaço da parede para este fim;
- Tiras de papel ou cartolina de preferência coloridas;
- Fotografias do grupo;
- Recados;
- Frases inspiradoras.

## JOGO DE FRASES

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 envelopes;
- Frases;
- *Blue Tac*;
- Cronómetro.

### PROCEDIMENTOS:

Devem constituir-se 4 grupos.

Cada grupo deve citar uma frase ou provérbio relacionado com a temática abordada.

A frase é colocada num envelope e é lida por apenas um elemento do outro grupo que recorrendo apenas a gestos deve tentar que o seu grupo a adivinhe no tempo máximo de 2 minutos.

Apenas os elementos do grupo que está a tentar adivinhar é que podem lançar os palpites, todos os outros formandos devem permanecer em silêncio.

A seguir trocam-se os papéis até se apurar um vencedor.

Inicia-se o processo com os outros 2 grupos até se apurar o vencedor que irá disputar a final com o grupo seleccionado na 1ª fase.

Pode aproveitar-se para solicitar aos grupos um comentário sobre a frase ou provérbio.

## PENSAMENTOS EM PEDAÇOS

### OBJECTIVOS:

- Actividade indicada para iniciar cada sessão criando um clima favorável à aprendizagem.

TEMPO: 15 minutos (preferencialmente no início da sessão).

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 a 5 envelopes;
- Frases (pode ser a mesma frase para todos ou diferentes) impressas em papel ou em cartolina, de preferência de cores vivas;
- *Blue Tac*.

### PROCEDIMENTOS:

Crie ou seleccione frases sobre os diferentes módulos. Pode consultar "As Melhores Citações de Gestão" de Stuart Crainer editado pela Executive Digest.

Imprima citações alusivas aos objectivos da sessão com uma letra grande, preferencialmente em papel de cor viva. Pode, em alternativa, escrever em tiras de cartolina em letras de imprensa. Corte as várias palavras e meta cada frase num envelope.

Forme grupos (de 3 a 5 elementos) e peça a cada grupo para tentar adivinhar o provérbio ou frase, após o que o grupo deve desenvolver em 5 minutos ideias relacionadas com a frase.

Peça aos grupos para seleccionarem um elemento que vá afixar a frase com *Blue Tac* ao quadro e apresentar as ideias ao grande grupo.

## **CRIAÇÃO DE UM DIÁRIO DE BORDO**

Estimule os formandos para que criem individualmente um diário de bordo onde vão anotando as reflexões, emoções e intenções que vão ocorrendo em função das aprendizagens e vivências formativas.

Encoraje os formandos a anotarem diariamente e consultarem e analisarem como as aprendizagens e vivências vão evoluindo e provocando novas percepções sobre a realidade e perspectivas de mudança.

As entradas no diário de bordo devem corresponder às sessões de formação e os formandos podem querer partilhá-las ou não.

### COMPILAÇÃO DE CITAÇÕES

Solicite aos formandos para trazerem frases inspiradoras durante a formação e justificarem as suas escolhas.

Reserve 15 minutos no início de cada sessão ou módulo para esta actividade. Sugira que os formandos pesquisam na Internet.

É aconselhável que disponha de várias frases para o caso de em determinada sessão não haver nenhuma.

Insista para que pesquisem máximas inspiradoras de acordo com os diferentes módulos.

Encoraje esta actividade e solicite aos formandos a compilação de todas as frases para serem distribuídas em anexo ao manual da formação.

Peça um voluntário para organizar a compilação de todas as frases e histórias inspiradoras, para que no fim da formação, possa ser distribuída aos formandos.

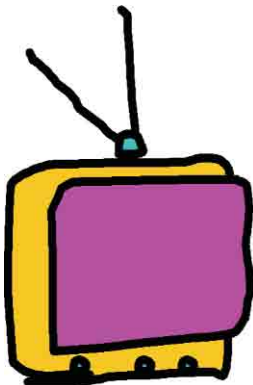


***TEAM BUILDING***



## FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "O JOGO DE EQUIPA"

### ANOTAÇÕES INDIVIDUAIS



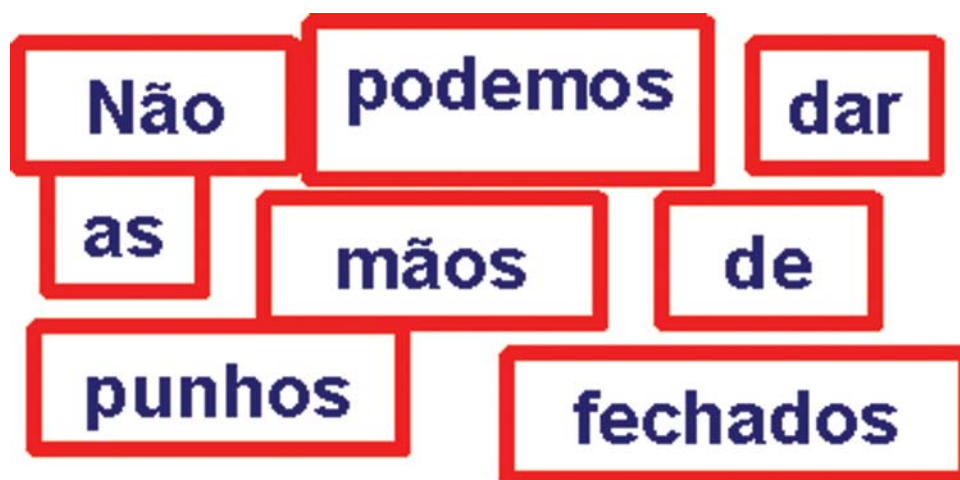
### DEBATE



## PENSAMENTOS EM PEDAÇOS

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 a 5 envelopes;
- Frases (pode ser a mesma frase para todos ou diferentes) impressas em papel ou em cartolina, de preferência de cores vivas;
- *Blue Tac*;



Indira Gandhi

## QUESTIONÁRIO - AVALIAÇÃO DA EQUIPA

1 - As ideias são expostas num clima de abertura.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

2 - Dizemos o que pensamos e sentimos mesmo quando estamos em desacordo.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

3 - Existe uma preocupação em atender às motivações individuais.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

4 - Os objectivos estão claramente definidos.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

5 - Existe um forte compromisso de todos os membros com os objectivos da equipa.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

6 - Os talentos individuais são mobilizados no desempenho grupal.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

7 - Sentimos que crescemos à medida que a equipa também se desenvolve.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

8 - Os elementos mais reservados são encorajados a expressarem as suas opiniões.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

9 - As decisões são tomadas consensualmente.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

10 - As reuniões são dominadas por elementos que não deixam os outros intervirem.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

11 - Existem facções e subgrupos dentro da equipa.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

12 - Existem interesses pessoais que se sobrepõem à lógica da equipa.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

13 - Existem decisões que são impostas ao grupo.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

14 - Distribuimos os papéis em função das competências individuais.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

15 - Se necessário, estendemos o nosso trabalho para além das nossas funções.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

16 - Pensamos que mais importante que cumprir as regras é atingir os objectivos.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

17 - Esforçamo-nos por atingir elevados níveis de desempenho mantendo um bom ambiente de trabalho.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

18 - A organização de actividades informais envolve todos os membros.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

19 - Impera um clima de satisfação quando nos reunimos fora do trabalho

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

20 - A expressão "Um por todos e todos por um" aplica-se à minha equipa.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

Some os pontos obtidos e discuta-os com os resultados dos outros membros da sua equipa.

Se a sua pontuação se situa entre 20 a 49 pontos é urgente fazer alguma coisa!

Se a sua pontuação se situa entre 50 a 79 pontos ainda existe muito para melhorar!

Se a sua pontuação se situa entre 80 a 100 pontos, parabéns e continue a investir em si e na sua equipa!

## CONTAR QUADRADOS

### OBJECTIVOS:

- Identificar diferenças de percepção entre os elementos do grupo;
- Caracterizar o efeito de sinergia na equipa;
- Valorizar as diferenças individuais como factor potenciador da sinergia do grupo;
- Valorizar a cooperação;
- Motivar para a partilha da informação, *know-how* e experiências;
- Identificar as vantagens do trabalho de equipa;
- Caracterizar as atitudes positivas inerentes à cooperação;
- Comparar os efeitos da competição e da cooperação ao nível da prossecução dos objectivos, do relacionamento e da satisfação dos membros do grupo.

TEMPO: 30 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

Fotocópias dos quadrados, de preferência em papel colorido.

### PROCEDIMENTOS:

Distribua as fotocópias com a figura dos quadrados que encontra na página seguinte à explicação desta actividade.

As cores das fotocópias podem servir para formar posteriormente os grupos pelo que o número de fotocópias por cor tem que estar equilibrado.

CONTAGEM INDIVIDUAL: 10 minutos.

Explique as regras: os formandos devem proceder à contagem dos quadrados individualmente e registar no canto superior esquerdo o número encontrado, após o que

devem voltar a folha ao contrário de forma a não se ver o número encontrado. Devem permanecer sem trocar opiniões até todos finalizarem a contagem individual.

CONTAGEM EM GRUPOS: 10 minutos.

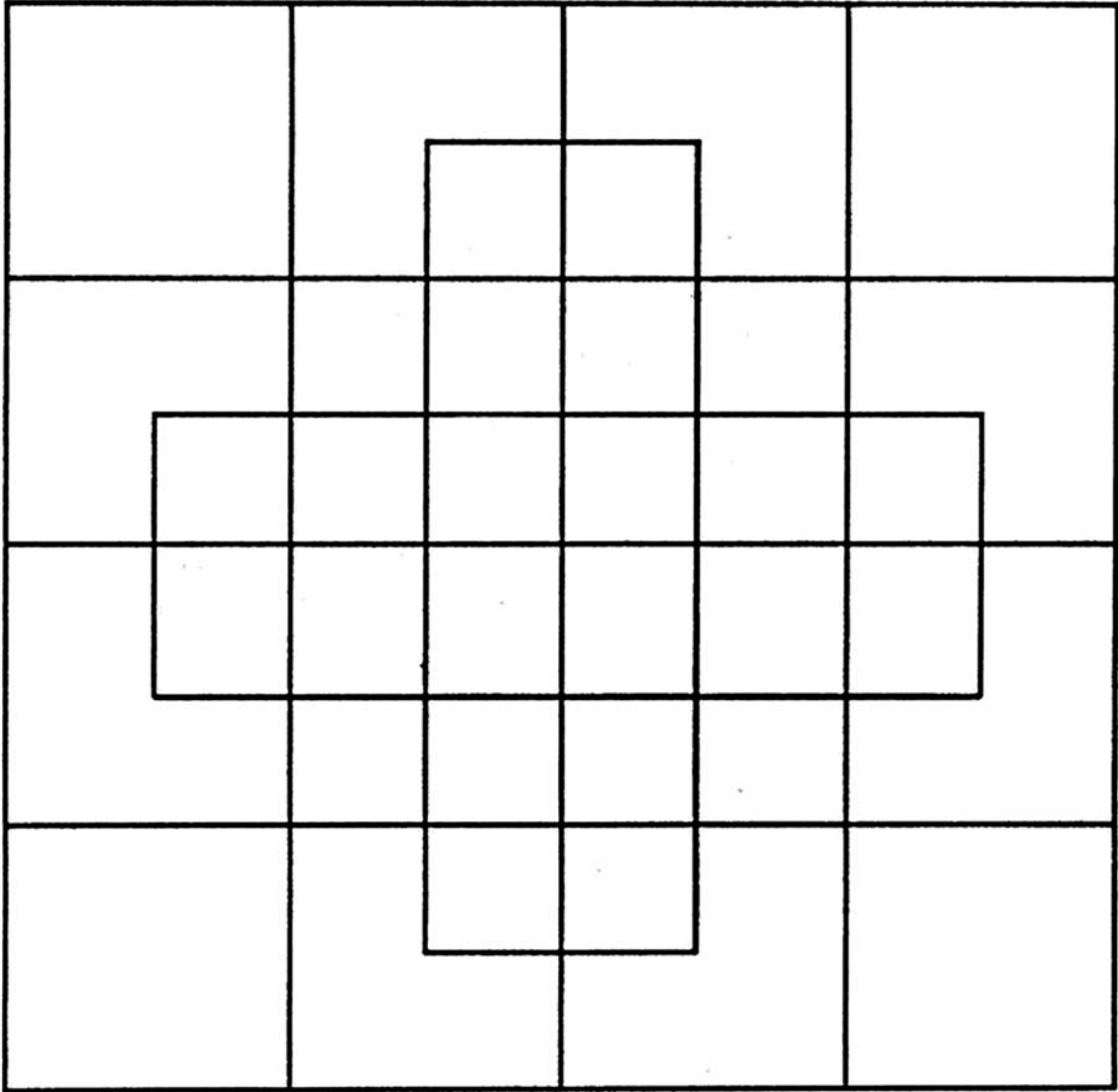
Em seguida, formar grupos de 4 a 5 elementos e solicitar que recontem os quadrados em equipa. À medida que os grupos forem procedendo à contagem dos quadrados vão-se apercebendo que existem quadrados que antes não tinham visto e por isso em grupo poderão chegar a resultados que não foram atingidos por nenhum formando individualmente.

REFLEXÃO FINAL: 20 minutos.

Anote os resultados no *Flip Chart*

	Individuais	De Grupo
Grupo 1		
Grupo 2		
Grupo 3		
Grupo 4		

Finalmente, solicitar a cada grupo que apresente os resultados individuais e de grupo no *Flip Chart* e uma síntese sobre as conclusões. Naturalmente vão confrontar-se com resultados muito diferentes mas procure mostrar que é irrelevante ter contado mais ou menos quadrados, na 1ª fase.



## EXPLORAÇÃO DE "OS PORCOS-ESPINHO"

### OBJECTIVOS:

- Identificar sentimentos e emoções que podem ocorrer no início da vida de uma equipa;
- Discutir as fases de desenvolvimento do grupo;
- Definir regras para a interacção, necessidade de se respeitarem, de se aproximarem salvaguardando as distâncias, relacionarem-se tirando o máximo partido dos pontos positivos de cada um, minimizando os negativos, etc;
- Caracterizar a importância de equilibrar o espaço individual e o espaço grupal.

TEMPO: 40 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Fotocópias do texto apresentado na página anterior;
- *Flip Chart*;
- Canetas.

### PROCEDIMENTOS:

Os formandos devem ler e analisar o texto individualmente e depois registar 3 ideias que a leitura lhes tenha sugerido.

Em seguida, formam-se grupos de 4 a 5 elementos e solicita-se que apresentem as conclusões numa folha do *Flip Chart*.

## OS PORCOS-ESPINHOS



"Num dia glacial de Inverno, os porcos-espinhos de uma vara comprimiam-se uns contra os outros, para se protegerem do frio por meio do calor recíproco. No entanto, dolorosamente incomodados pelos picos, não tardam a afastarem-se.

Obrigados a aproximarem-se de novo, em virtude do frio persistente, tornaram a experimentar a acção desagradável dos picos e essas tentativas de aproximação e afastamento prolongam-se até que encontraram uma distância conveniente em que se sentiam ao abrigo dos males."

**Shopenhauer**

## EXPLORAÇÃO DE "A TRAVESSIA DO RIO"

### OBJECTIVOS:

- Identificar as estratégias dos grupos para encontrar soluções criativas;
- Analisar a comunicação do grupo;
- Caracterizar a liderança dentro do grupo.

TEMPO: 30 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- *Flip Chart*;
- Canetas;
- Fotocópias de um dos textos apresentados nas páginas anteriores.

### PROCEDIMENTOS:

#### 1ª fase (10 minutos):

Os formandos devem ler e analisar o texto individualmente e depois registarem 3 ideias que a leitura lhes tenha sugerido.

#### 2ª fase (20 minutos):

Em seguida formam-se grupos de 4 a 5 elementos e solicita-se que apresentem as conclusões numa folha do *Flip Chart*.

#### **Solução** "A travessia do rio"

O homem faz uma 1ª travessia com a galinha e deixa na outra margem o lobo e a espiga. Regressa e faz a 2ª travessia com o lobo. Regressa com a galinha e deixa-a na margem e faz a 3ª travessia com espiga. Regressa para ir buscar a galinha.

#### **Solução** "Outra travessia do rio"

O homem faz uma 1ª travessia levando a raposa (ou a espiga) depois regressa para a 2ª travessia levando a espiga (ou a raposa). E o pato? O pato acompanha-o sempre a nado, atado à canoa.

### A TRAVESSIA DO RIO

Um Homem estava numa margem do rio e queria atravessar para o outro lado uma espiga, uma galinha e um lobo.

Mas a sua canoa era tão pequenina que em cada travessia, além dele só podia transportar mais um elemento - ou a espiga, ou a galinha ou o lobo.

O Homem estava perante um dilema: ao atravessar não podia deixar na mesma margem a galinha e a espiga de milho porque a galinha comia a espiga, nem o lobo e a galinha porque o lobo comia a galinha.

Como é que ele pode resolver o problema?

### OUTRA TRAVESSIA DO RIO

Um Homem estava numa margem do rio e queria atravessar para o outro lado uma espiga, um pato e uma raposa.

Mas a sua canoa era tão pequenina que em cada travessia, além dele só podia transportar mais um elemento - ou a espiga, ou o pato ou a raposa.

O Homem estava perante um dilema: ao atravessar não podia deixar na mesma margem o pato com a espiga de milho porque o pato comia a espiga, nem a raposa com o pato, porque a raposa comia o pato, nem a raposa com a espiga porque esta raposa também gostava de espigas!

Como é que ele pode resolver o problema?

## EXPLORAÇÃO DE "GANHAR O MÁXIMO"

### OBJECTIVOS:

- Caracterizar estratégias de competição/cooperação;
- Identificar os pressupostos da cooperação (por exemplo, confiança);
- Analisar as vantagens da cooperação;
- Avaliar estratégias de competição e cooperação dentro da equipa e organização.

TEMPO: 45 minutos.

**Desenvolvimento do jogo:** 25 minutos.

**Análise:** 20 minutos.

### PROCEDIMENTOS:

Deve constituir os grupos - são necessários 4 - e distribuir os cartões bem como as folhas de instruções e de registos que se apresentam nas páginas seguintes.

Explique bem as regras e se achar conveniente pode proceder a uma volta para exemplificar.

No fim, solicite aos grupos que analisem os resultados em termos de perdas e ganhos para cada subgrupo e para o grupo no seu todo.

Solicite a cada grupo que exponha as suas conclusões.

## GANHAR O MÁXIMO

### FOLHA DE INSTRUÇÕES DOS PARTICIPANTES

O objectivo é ganhar o máximo.

### REGRAS:

1. São necessários 4 grupos. Cada grupo tem dois cartões opacos um com X outro com Y (quando virados ao contrário não pode ser vista a respectiva letra);
2. Cada grupo deve decidir consensual e secretamente se aposta no X ou Y, para o que tem 1 minuto;
3. Nas voltas 5, 8 e 10 os grupos podem solicitar ao facilitador a abertura de negociações com os outros grupos, para o que têm 3 minutos;
4. Antes da aposta o porta-voz do grupo deve registar a aposta na respectiva tabela e colocar o cartão correspondente à aposta, virado para baixo e colocado sob a sua mão direita;
5. Os grupos devem levantar os cartões em simultâneo, ao sinal dado pelo facilitador;
6. São contabilizadas as pontuações obtidas a cada volta e apura-se o resultado final.

### TABELA DOS PONTOS

4 X	Atribuir -100 pontos a cada X
3X 1Y	Atribuir +100 pontos a cada X e -300 a Y
2X 2Y	Atribuir +200 pontos a cada X e -200 a cada Y
1X 3Y	Atribuir +300 pontos a X e -100 a cada Y
4Y	Atribuir +100 pontos a cada Y

## GANHAR O MÁXIMO

### FOLHA DE REGISTOS

#### TABELA DE RESULTADOS POR EQUIPA

Volta	Escolha	Pontos	Total
1ª	X Y		
2ª	X Y		
3ª	X Y		
4ª	X Y		
5ª X 3	X Y		
6ª	X Y		
7ª	X Y		
8ª X 5	X Y		
9ª	X Y		
10ª X 10	X Y		

#### TABELA DE RESULTADOS DAS EQUIPAS

Volta	Equipa 1	Equipa 2	Equipa 3	Equipa 4
1ª				
2ª				
3ª				
4ª				
5ª				
6ª				
7ª				
8ª				
9ª				
10ª				
TOTAL				

## JOGO DA COOPERAÇÃO

### OBJECTIVOS:

- Desenvolver a cooperação com os elementos do grupo;
- Definir atitudes e estratégias de cooperação;
- Identificar atitudes dificultadoras da cooperação.

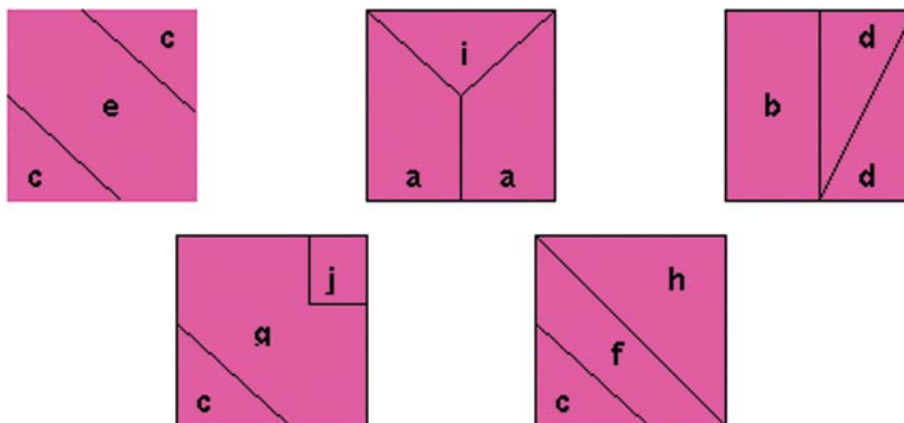
TEMPO: 45 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Para cada grupo de 5 um conjunto de 5 quadrados.

### PROCEDIMENTOS:

É necessário construir, para cada grupo, um conjunto de 5 quadrados, em cartolina grossa ou em acetato de encadernação colorida e opaca (preferencialmente) com sensivelmente 15cm de lado e depois recortá-los tal como se apresenta na figura abaixo.



Cada conjunto de quadrados é composto por 15 peças que são colocadas em 5 envelopes, cada um com 3 peças do seguinte modo:

Envelope A: partes h - g - b

Envelope B: partes c - c - c

Envelope C: partes c - f - a

Envelope D: partes i - d - j

Envelope E: partes e - d - a

Prepara-se a sala. Caso não existam mesas redondas juntam-se as mesas de forma a formarem quadrados. Solicita-se aos formandos que formem grupos de 5 elementos. Não deve haver nada sobre as mesas. Distribuem-se os envelopes e pede-se para não abrirem enquanto as regras não forem explicadas.

### REGRAS:

- Os formandos não podem comunicar entre si verbalmente;
- Os formandos não podem pedir ou tirar peças;
- Os formandos podem dar as peças.

O jogo ficará concluído quando cada grupo tiver construído os 5 quadrados.

Dado o sinal de início, abrem-se os envelopes.

### NOTA:

Este exercício permite uma reflexão sobre a competição, atitudes bloqueadoras (egocêntricas), o altruísmo e a cooperação entre as pessoas e as dificuldades por não poder comunicar. A atitude típica é de cada formando olhar apenas para as peças que tem e procurar as que pensa necessitar para formar o seu quadrado.

Este jogo pretende explorar o facto de a estratégia mais eficaz ser a de cada formando dar as peças que possui para construir ou completar outros quadrados e não pensar unicamente nas peças que lhe faltam.

### CONSTRUIR UMA CIDADE IDEAL

#### OBJECTIVOS:

- Analisar os diferentes papéis dentro da equipa;
- Distinguir necessidades individuais e colectivas;
- Identificar atitudes facilitadoras/dificultadoras do trabalho de equipa.

TEMPO: 1 hora.

#### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Jogo em madeira.

#### PROCEDIMENTOS:

Este jogo está indicado para 10 formandos (6 participantes e 4 observadores).

Distribuem-se as peças de modo a que fiquem mais ou menos equilibradas entre os participantes. Solicita-se que construam a cidade ideal.

Os observadores devem registar os diferentes papéis da equipa, as atitudes facilitadoras e bloqueadoras.



## EXPLORAÇÃO DE "COMPANHIA DAS CAIXAS & CAIXAS, LDA."

### OBJECTIVOS:

- Identificar a importância do planeamento;
- Caracterizar os diferentes papéis no grupo;
- Analisar factores que facilitam ou dificultam a obtenção de resultados;
- Avaliar estratégias de competição e cooperação dentro da equipa e organização.

TEMPO: 1 hora e 15 minutos.

**Explicação e Demonstração:** 10 minutos.

**Ensaio e Planeamento:** 15 minutos.

**Execução:** 25 minutos.

**Análise:** 25 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- *Didax*;
- *Flip Chart*;
- Papel usado A4;
- 1 conjunto de canetas de feltro por grupo;
- 1 tesoura por grupo;
- 1 fita-cola por grupo;
- Fotocópias das instruções do exercício.

NOTA:

É aconselhável que o formador treine previamente a execução das caixas. Ver nas páginas seguintes os passos para a execução das caixas.

PROCEDIMENTOS:

### Explicação e Demonstração

Comece por formar grupos de 3 a 4 elementos à volta de uma mesa de trabalho vazia. O formador deve explicar as instruções com clareza (que pode encontrar de seguida) e demonstrar a execução das caixas para que todos compreendam o objectivo e como se fazem as caixas.

Distribua as instruções do exercício e esclareça as dúvidas. Devem comunicar-se as regras e definir se, por exemplo, é atendível um pedido extra de fornecimento de material durante a produção.

### Ensaio e Planeamento

Distribui-se o material para ensaio (gratuitamente). O formador repete a execução das caixas de forma a ser acompanhado pelos formandos. Depois dos grupos terem feito a sua planificação de produção o formador deve distribuir as fotocópias e fornecer as encomendas de papel (e outros materiais facultativos, caso estes solicitem) e retirar os restos de papel e caixas. Devem ser contabilizados os custos e preenchido o plano de produção da equipa.

### Execução

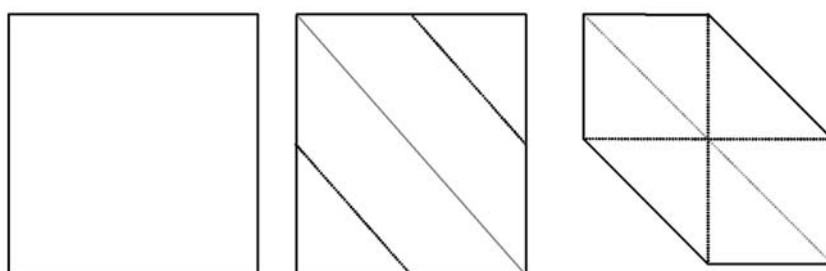
No fim, contam-se e avaliam-se as caixas acabadas e que preencham os requisitos. Contabilizam-se os ganhos e os custos. Mostram-se os resultados de cada grupo no *Flip Chart*.

### Análise

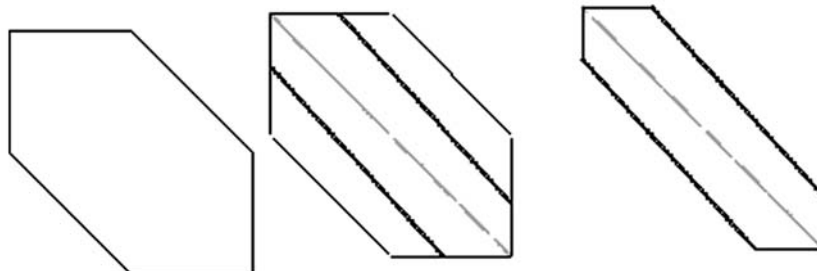
Cada grupo deve analisar os aspectos positivos e negativos e as mudanças que permitiriam uma maior eficácia à equipa, utilizando uma folha de papel do *Flip Chart* e apresentar as conclusões ao grande grupo. Depois deve anotar as conclusões mais genéricas no *Didax*.

## PASSOS PARA A EXECUÇÃO DAS CAIXAS

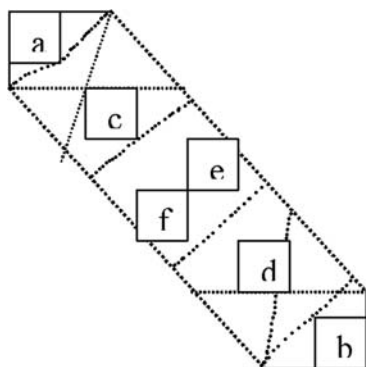
A caixa terá a forma cúbica e é resultante do encaixe de duas tiras idênticas. O primeiro passo é obter de 2 folhas A4 dois quadrados, fazendo dobrar a folha sobre si mesma e rasgando o rectângulo que sobra.



Ao quadrado obtido dobram-se para dentro dois cantos de forma a tocarem-se.



Torna-se a dobrar a parte lateral ao meio, desfaz-se tudo de forma a obter uma tira com a última dobra para dentro (para podermos encaixar a outra tira)



- Sobrepor o ponto **a** com o ponto **d**, vincar e desfazer;
- Sobrepor o ponto **b** com o ponto **c**, vincar e desfazer;
- Sobrepor o ponto **a** com o ponto **c**, vincar e desfazer;
- Sobrepor o ponto **b** com o ponto **d**, vincar e desfazer;
- Para montar juntar as duas tiras encaixando as extremidades **a** e **b** de cada tira na ranhura **e** e **f** da outra.

### COMPANHIA DAS CAIXAS & CAIXAS, LDA.

#### INSTRUÇÕES

A "Companhia das Caixas & Caixas, Lda." é uma empresa líder na área de embalagens para produtos de consumo.

Hoje recebeu uma nova encomenda e são criadas equipas de produção para lançar uma estratégia inovadora de produção - baseada no processo de dobragem das caixas utilizando papel já usado (com uma ou ambas as faces impressas).

Esta encomenda deve estar terminada dentro de 40 minutos - 15 para o planeamento e 25 para a execução.

#### ENCOMENDA DE PRODUÇÃO DE CAIXAS TERMOS DO CONTRATO

- Produzir um mínimo de 6 caixas sem pintura e com tampas ao preço de €1.00 cada (As caixas com defeito ou que não atendam às especificações da encomenda não serão pagas).
- O preço é aumentado em 50% pela pintura - considera-se pintura a inclusão de pelo menos 3 elementos decorativos que podem ser simples - bolas, cruces, etc.
- As dimensões das caixas são as da amostra.
- O preço das caixas será de apenas €0.75 se a encomenda não cumprir o requisito mínimo das 6 unidades.
- A produção dever ser terminada em 25 minutos.

**COMPANHIA DAS CAIXAS & CAIXAS, LDA.**

**INSTRUÇÕES**

**TEMPO:** 40 minutos

**Planeamento:** 15 minutos.

**Execução:** 25 minutos.

O grupo de trabalho terá 15 minutos para reflexão e ensaios antes, de começar a tarefa:

- a. Assumir o compromisso de atingirem o melhor resultado possível;
- b. Planear o processo e fazer previsões de custos e lucros;
- c. Planear de comum acordo os resultados que se espera da equipa e fazer os respectivos registos (produção e lucro).

Use a página seguinte para registrar as decisões tomadas em função dos seguintes custos de produção:

## **CUSTOS:**

- Papel usado para a produção a €0,30 a folha (duas folhas são usadas para produzir uma caixa);
- Conjunto de marcadores coloridos para pintura a €1,00 cada;
- Cola e fita adesiva a €1,00 cada;
- Custo de mão-de-obra a €0,05 por minuto de produção e por cada trabalhador.

(Os materiais de produção acima referidos podem ser encomendados ao facilitador do exercício antes de começar a produção).

COMPANHIA DAS CAIXAS & CAIXAS, LDA.

## INSTRUÇÕES

### RESULTADOS PRETENDIDOS:

A. PLANO DE PRODUÇÃO DA EQUIPA: \_\_\_\_\_ € \_\_\_\_\_

B. PLANO DE LUCROS DA EQUIPA: \_\_\_\_\_ € \_\_\_\_\_

### DETALHES DO LUCRO:

n.º \_\_\_\_\_ de unidades produzidas x \_\_\_\_\_ = € \_\_\_\_\_  
( por preço unitário)

### RESULTADOS OBTIDOS:

Custo das unidades vendidas

n.º \_\_\_\_\_ folhas de papel a €0,30 cada € \_\_\_\_\_

n.º \_\_\_\_\_ conjuntos de marcadores a €1 cada € \_\_\_\_\_

n.º \_\_\_\_\_ cola e fita cola a €1 cada € \_\_\_\_\_

n.º \_\_\_\_\_ minutos de trabalho x \_\_\_\_\_ trabalhadores a €0,05/min € \_\_\_\_\_

Custo Total € \_\_\_\_\_

Lucro Total € \_\_\_\_\_

## O QUE FAZER PARA PROMOVER A EFICÁCIA DAS EQUIPAS

1.

2.

3.

4.

5.



## SÍNTESE

O que é que aprendi?	Como é que vou aplicar?

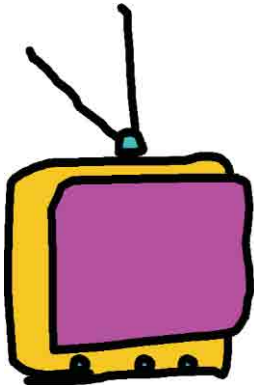


**COMUNICAÇÃO**



FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "COMUNICAÇÃO VERBAL - O PODER DAS PALAVRAS"

ANOTAÇÕES INDIVIDUAIS



DEBATE



## SUGESTÃO DE EXPLORAÇÃO DE "SINCERAMENTE EU..."

### OBJECTIVOS:

- Estabelecer relações entre os membros;
- Acelerar o processo de conhecimento mútuo no grupo;
- Desenvolver a autenticidade no grupo;
- Criar espaço para falar e escutar.

TEMPO: 30 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Tiras de papel impressas;
- Saco opaco.

### PROCEDIMENTOS:

Esta actividade está indicada para um grupo médio de 15 formando.

O animador faz uma breve introdução do exercício, falando sobre a descoberta pessoal e a importância do exercício.

Solicita a cada formando que retire do saco uma tira de papel dobrada onde está impressa uma pergunta ou frase para completar;

Um a um, os participantes lerão a pergunta procurando responder ou dar continuidade à frase com toda a sinceridade.

No final, segue-se um debate sobre o exercício feito.

### "SINCERAMENTE EU..."

1. Sinceramente, quando entro num grupo novo eu sinto
2. Sinceramente, quando um grupo começa eu
3. Sinceramente, quando estou num grupo novo eu sinto-me mais à vontade quando
4. Sinceramente, quando os outros permanecem em silêncio eu
5. Sinceramente, quando alguém fala o tempo todo eu
6. Sinceramente, tenho vontade de retirar-me quando
7. Sinceramente, em grupo tenho mais medo de
8. Sinceramente, quando alguém fica magoado eu
9. Sinceramente, fico magoado quando
10. Sinceramente, sinto-me mais solitário num grupo quando
11. Sinceramente, aqueles que realmente me conhecem julgam que eu sou
12. Sinceramente, confio nas pessoas que
13. Sinceramente, fico mais triste quando
14. Sinceramente, sinto-me mais próximo dos outros quando
15. Sinceramente, as pessoas gostam de mim quando
16. Sinceramente, a minha maior força é
17. Sinceramente, o meu "*hobby*" predilecto é
18. Sinceramente, não gosto mesmo nada de
19. Sinceramente, a emoção mais difícil de controlar é
20. Sinceramente, a comida que menos gosto é
21. Sinceramente, o meu traço de personalidade mais marcante é
22. Sinceramente, o meu maior problema é
23. Sinceramente, na infância detestava
24. Sinceramente, como estudante participei em
25. Sinceramente, se tivesse que partir para uma ilha deserta levava

## AUTO-DIAGNÓSTICO - PERFIL DE COMUNICADOR

Nas diferentes situações apresentadas deverá distribuir 10 pontos pelas 4 atitudes descritas, tendo em conta o modo como age em situações idênticas. Assim, pode atribuir a totalidade da pontuação a uma hipótese, caso se identifique totalmente com esse comportamento ou repartir a pontuação pelas várias alíneas conforme a frequência com que se verifiquem. Anote as pontuações na grelha e passe para o gráfico. Reflecta sobre o seu perfil e partilhe essas considerações com os outros elementos do grupo.

### I - PERSONALIDADE

1. Aprecio passar o meu tempo a conviver com os outros.
2. Tenho pouca paciência para estar com outras pessoas.
3. Sou reservado e sinto-me desconfortável em grupo.
4. Cultivo as relações porque me são de grande utilidade.

### II - OBJECTIVOS

5. Sei onde quero chegar e ninguém me demove.
6. Nem sempre é claro o rumo que pretendo tomar, as coisas estão sempre a mudar!
7. Tenho objectivos claros e sou muito calculista.
8. Estabeleço objectivos e procuro ser realista quanto à sua realização.

### III - A OPINIÃO DOS OUTROS

9. Os meus colegas sabem que eu não "faço ondas" e de facto nunca levanto problemas.
10. Para que me interessa a opinião dos outros?
11. Preocupo-me com a imagem. Esforço-me para que tenham boa opinião minha.
12. Acho que transmito aquilo que sou e que os meus colaboradores me conhecem bem.

### IV - TOMADA DE POSIÇÃO

13. Procuo clarificar a minha posição e certificar-me que também entendo a dos outros.
14. Sou muito frontal, e digo aquilo que tenho a dizer mesmo que isso possa desagradar os outros.
15. Sinto dificuldade em tomar posições por falta de coragem.
16. Às vezes a minha estratégia é "ficar na sombra".

### V - O PODER

17. É preciso ter pulso forte senão "não se vai a lado nenhum".
18. O importante é confiarmos na equipa e darmos o nosso máximo.
19. Todos querem o mesmo mas é preciso habilidade para conseguir o que se quer.
20. Não tenho ambições, sei que o poder é só para alguns.

### VI - COMUNICAR SITUAÇÕES PROBLEMÁTICAS.

21. Preocupo-me em colher o máximo de informações para manter a equipa a par de todas as dimensões de um problema.
22. Costumo seleccionar previamente o conteúdo da informação e oculto aquilo que não é conveniente ser conhecido.
23. Evito comunicar aspectos desagradáveis ou problemáticos.
24. É preciso enfrentar os problemas "doa a quem doer".

## VII - CONFLITOS

25. Procuo intervir no jogo de forças de forma a garantir a resolução conveniente dos problemas.
26. Às vezes é necessário acabar com as polémicas impondo uma solução.
27. Procuo envolver a equipa na procura de soluções eficazes.
28. Evito controvérsias, são um desperdício de tempo e energia.

## VIII - RELAÇÃO COM A EQUIPA

29. Um ambiente de autenticidade é fundamental para a relação entre os membros da equipa.
30. É crucial saber o que move os outros para agir eficazmente.
31. Mantenho uma certa reserva na minha relação com os outros.
32. Sei que me acham difícil mas o que os outros pensam tem pouca importância.

## IX - DECISÕES

33. As decisões serão tanto mais produtivas quanto maior for o envolvimento de todos os elementos da equipa.
34. Não tenho receio de tomar decisões impopulares.
35. Resolvo muitas situações em "trabalho de bastidores".
36. Hesito muito antes de tomar uma decisão.

**X - ESCUTA**

37. Tenho dificuldade em ouvir os outros sem interromper.
38. Escuto os outros pontos de vista com atenção porque é importante aproveitar todas as contribuições positivas.
39. Preocupo-me em escutar os outros mas nem sempre é claro para mim saber quem tem razão.
40. Escuto os outros com muita atenção para procurar as fragilidades dos seus argumentos.

**XI - ELOGIAR OS OUTROS**

41. O elogio é a melhor forma de obtermos sempre aquilo que queremos.
42. Parece-me desnecessário elogiar os outros já que têm o dever de fazer bem o trabalho.
43. Quando reconheço um bom desempenho gosto de mostrar apreço; é uma forma de motivar os meus colaboradores.
44. Elogio os outros mesmo que às vezes isso não corresponda a uma apreciação justa.

**XII - CRITICAR**

45. Normalmente não tenho coragem para fazer um reparo.
46. Concentro os meus esforços em analisar com a outra pessoa como é que a situação pode ser melhorada.
47. Não costumo "dar a cara" e arranjo maneira de ser outra pessoa a fazê-lo.
48. Não hesito em apontar o que está mal.

## XIII - FALAR EM PÚBLICO

- 49. Tenho autoconfiança ao interagir com uma plateia.
- 50. Acontece-me ficar bloqueado sem saber o que dizer.
- 51. Sou muito convincente e sei como influenciar os outros.
- 52. Dificilmente me sinto intimidado.

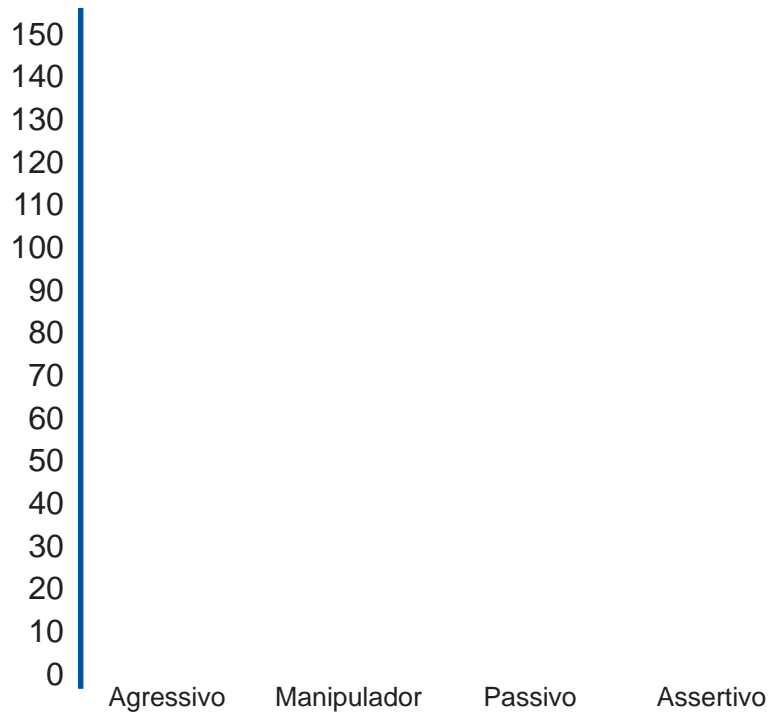
## XIV - QUANDO NÃO CONCORDO

- 53. Se tiver que dizer "não" explico com cuidado os motivos.
- 54. Para mim se "é não" é mesmo "não".
- 55. Prefiro dizer "vou estudar o assunto" mesmo quando já sei que a resposta vai ser negativa.
- 56. Não sei dizer "não".

## XV - SE O TELEFONE É INOPORTUNO

- 57. Mando dizer que estou em reunião a menos que seja alguém importante.
- 58. Não atendo, quem quiser que volte a ligar.
- 59. Se não puder atender combino uma hora e ligo mais tarde.
- 60. Estou sempre a interromper o meu trabalho para atender a chamadas que não tenho coragem de recusar.

	AGRESSIVO		MANIPULADOR		PASSIVO		ASSERTIVO	
I	2		4		3		1	
II	5		7		6		8	
III	10		11		9		12	
IV	14		16		15		13	
V	17		19		20		18	
VI	24		22		23		21	
VII	26		25		28		27	
VIII	32		30		31		29	
IX	34		35		36		33	
X	37		40		39		38	
XI	42		41		44		43	
XII	48		47		45		46	
XIII	52		51		50		49	
XIV	54		55		56		53	
XV	58		57		60		59	
<b>TOTAL</b>								



## INTERESSANTE OU TALVEZ NÃO

### OBJECTIVOS:

- Definir atitudes facilitadoras da comunicação;
- Definir atitudes bloqueadoras da comunicação;
- Confrontar opiniões próprias com as dos outros;
- Relacionar a experiência deste jogo com vivências pessoais;
- Escutar de forma activa;
- Identificar sentimentos e emoções desencadeados nas diferentes situações.

TEMPO: 1 hora.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Não necessita de material especial.

### PROCEDIMENTOS:

Três formandos devem preparar a apresentação de uma proposta de actividade para o grupo, para isso, dispõem de 5 minutos e deverão ir para outro local. É-lhes pedido que sejam criativos e persuasivos, devendo cada um convencer o grupo a preferir a sua proposta.

Enquanto eles estão fora da sala o formador dá instruções ao grupo para:

- Relativamente ao primeiro elemento mostrar desinteresse e sinais de não prestar atenção (por exemplo, olhar pela janela, ler um livro, escrever no caderno, não olhar para o colega em hipótese alguma);
- No caso do segundo, durante a apresentação a maior parte do grupo, além de não ouvir vai falando em voz baixa, desrespeitando o colega e o único colega atento expressa grosseiramente o seu desacordo;

- No último caso, enquanto o terceiro colega expõe a sua proposta o grupo ouve com a máxima atenção possível, são colocadas perguntas, etc.

No fim, deve-se promover o debate que pode passar pelas seguintes questões:

- O que aconteceu? (identificar as situações)
- Como é que se sentiram os formandos que estavam a expor as suas ideias?
- Já alguém viveu alguma das situações retratadas, no contexto profissional de outro?
- Já alguém tentou dizer algo a outra pessoa e sentiu que não estava a ser ouvido?
- Como é que se sentiu?
- Como pode treinar a escuta activa?

## TEM UMA MENS@GEM

### OBJECTIVOS:

- Caracterizar a importância de dar e receber "reforços" positivos;
- Caracterizar as consequências da evolução das tecnologias de informação e comunicação para as equipas/organizações;
- Caracterizar as equipas virtuais.

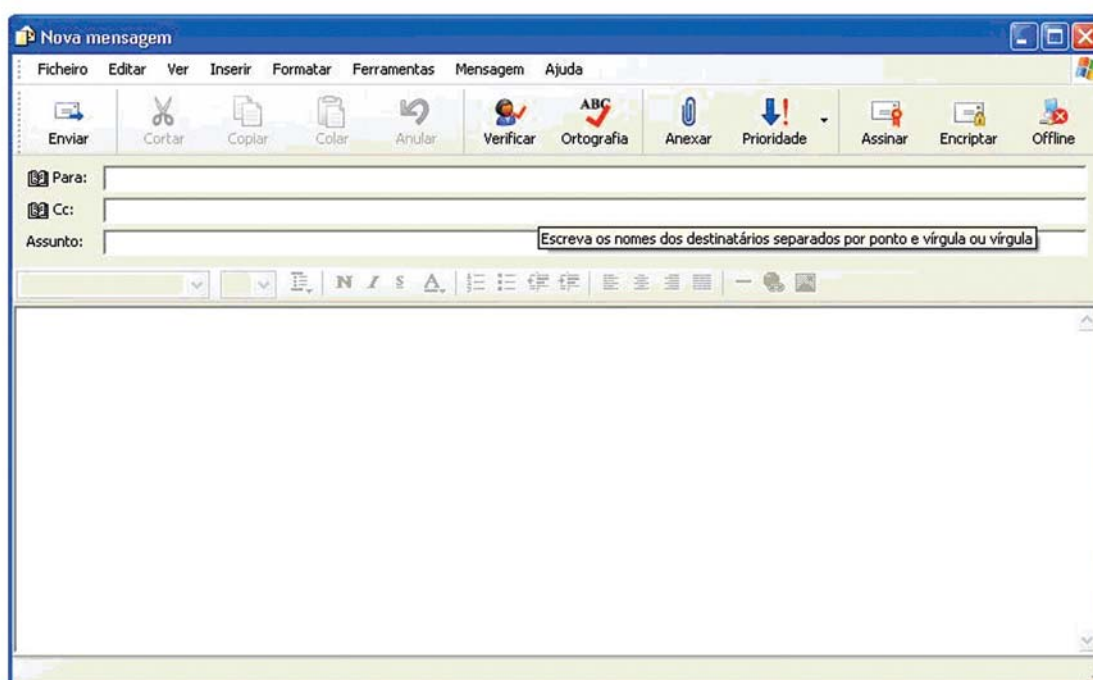


### MATERIAL NECESSÁRIO:

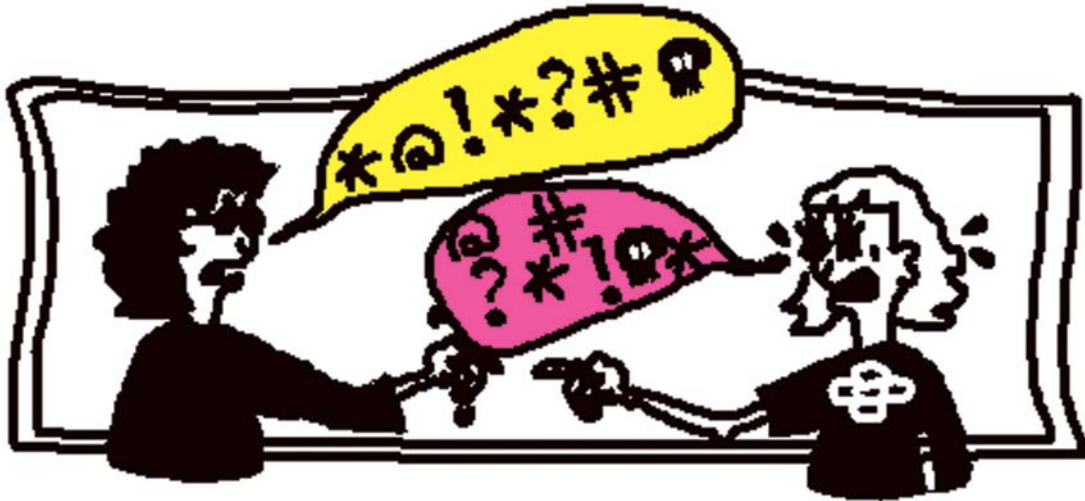
- Fotocopias de um e-mail (sugestão: utilizar o que se apresenta nesta página).

### PROCEDIMENTOS:

Cada formando envia uma mensagem ao colega da direita sobre a qualidade que mais aprecia nele. O destinatário lê a mensagem em voz alta e relata o que sente. Colocam-se todos os e-mails no quadro de afixação.



## ESTILOS DE COMUNICAÇÃO



---

---

---

---

## PENSAMENTOS EM PEDAÇOS

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 a 5 envelopes;
- Frases (pode ser a mesma frase para todos ou diferentes) impressas em papel ou em cartolina, de preferência de cores vivas;
- *Blue Tac*;



## SÍNTESE

O que é que aprendi?	Como é que vou aplicar?



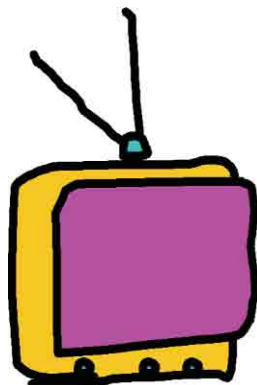
**MOTIVAÇÃO**



Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes"  
Fernando Pessoa

FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "FISH - CAPTE A ENERGIA, LIBERTE O POTENCIAL"

ANOTAÇÕES INDIVIDUAIS



DEBATE



## PENSAMENTOS EM PEDAÇOS

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 a 5 envelopes;
- Frases (pode ser a mesma frase para todos ou diferentes) impressas em papel ou em cartolina, de preferência de cores vivas;
- *Blue Tac*;



## QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO

Distribua individualmente a pontuação de 1 a 15 de acordo com a importância que atribui a cada um dos critérios:

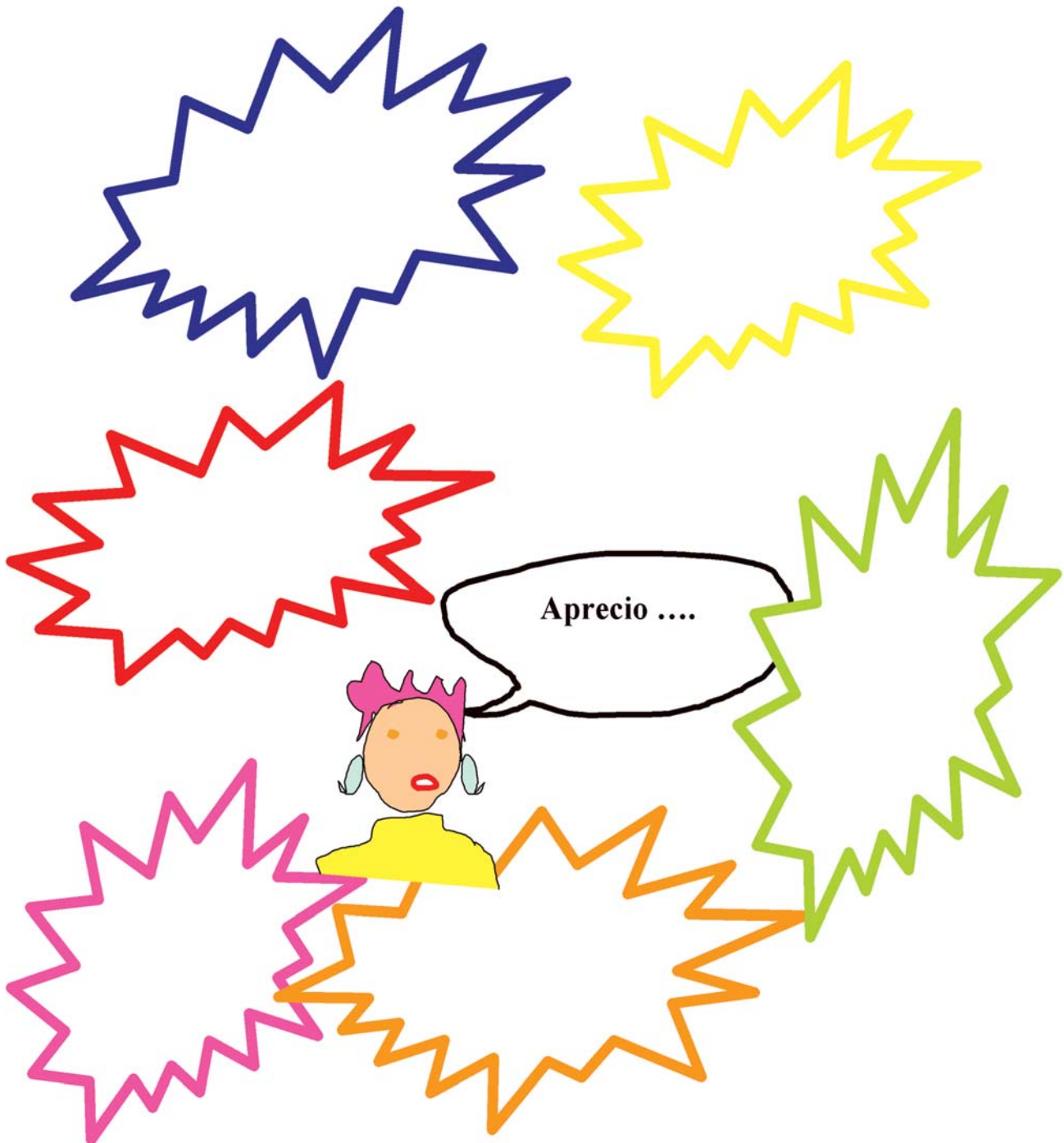
- 15 ao que mais valoriza;
- 1 ao que tem menos valor.

Registe na coluna I e depois compare em grupo os diferentes resultados e inscreva a respectiva média na coluna II.

	I	II
Imagem / estatuto da empresa		
Oportunidades de formação		
Ambiente de trabalho positivo		
Regalias sociais oferecidas		
Perspectivas de promoção e evolução na carreira		
Remuneração elevada		
Segurança e estabilidade no trabalho		
Condições de trabalho		
Trabalho interessante		
Equidade no tratamento dos trabalhadores		
Apreciação do trabalho		
Sensação de estar por dentro dos factos		
Confiança na organização		
Flexibilidade de horários		
Preocupação com as pessoas		

## O QUE GOSTO MAIS NO MEU TRABALHO

Registe os aspectos mais positivos da sua situação actual.



## AS NOSSAS QUALIDADES

### OBJECTIVOS:

- Identificar traços comuns com outros elementos da equipa;
- Identificar a necessidade de dar e receber reforços positivos;
- Caracterizar um bom ambiente de trabalho na equipa;
- Caracterizar as necessidades sociais ou de afiliação dentro de uma equipa.

TEMPO: 30 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 2 folhas A4 por formando.

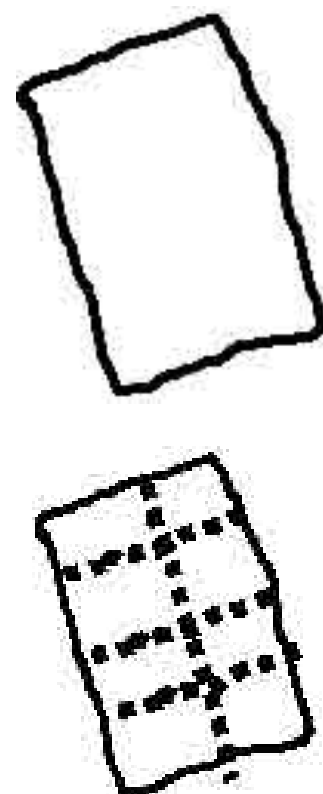
### PROCEDIMENTOS:

As mesas devem estar livres, apenas com as 2 folhas à frente de cada formando. Peça aos formandos para escreverem o seu nome com letras grandes no topo duma das folhas A4.

Peça para dobrarem a outra em 8 rectângulos, vincando bem, para ficarem perfeitos e depois rasgarem com facilidade.

Peça para os formandos pensarem em 4 qualidades físicas e usarem 4 pedaços de papel. Explique que o jogo é confidencial e que ninguém saberá quem escreveu o quê.

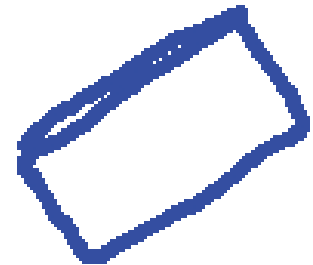
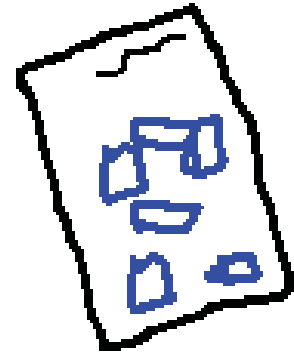
Depois peça que nos restantes papéis escrevam 4 qualidades psicológicas. Quando todos acabarem peça para dobrarem os papéis em 2.



Um a um solicite que venham ao centro e que distribuam as suas qualidades pelos colegas em função das similaridades. Cada formando não pode dar mais que uma qualidade ao mesmo colega e deverá colocar sobre a folha que tem o nome, não podendo atribuir nenhuma a si próprio.

Depois de concluída esta fase peça a cada formando para dobrar a folha em envelope de forma a conter dentro as qualidades recebidas e permitir a leitura do nome para identificação.

Recolha todos os envelopes. Leia o nome do envelope e as qualidades que correspondem a essa pessoa.



## LABORATÓRIO



Imagine que está num laboratório e pretende encontrar a fórmula mágica para a motivação quais seriam:

- Os ingredientes?
- As doses?
- O modo de preparação?
- O processo de confecção?
- A quem prescreveria?
- Como registaria a sua descoberta?

### A CAIXA DE SURPRESAS

#### OBJECTIVOS:

- Trabalhar a auto-estima;
- Valorizar as pessoas.



#### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Uma caixa (do tamanho de uma caixa de sapatos) com um espelho colado na diagonal.

#### PROCEDIMENTOS:

Mostre a caixa fechada. Diga aos formandos que o conteúdo da caixa é muito especial e convide-os a individualmente imaginar o que poderá estar de tão importante dentro da caixa e a anotarem numa folha.

Depois refira que irá permitir a cada um que observe o seu conteúdo mas que ninguém poderá fazer comentários para que a caixa possa circular por todos sem que o seu conteúdo seja previamente conhecido. Pode preferir mostrar a caixa num canto mais privado da sala.

No fim, cada formando deverá anotar o que viu, o que sentiu e que significado atribui à experiência (normalmente é uma surpresa deparar com a própria imagem reflectida na caixa) solicitando que o partilhe no grande grupo.

## EXPLORAÇÃO DE "ESTA É A PESSOA MAIS IMPORTANTE DA EMPRESA"

### OBJECTIVOS:

- Definir estratégias motivacionais;
- Discutir a aplicabilidade das estratégias motivacionais à realidade profissional de cada formando.

TEMPO: 1 hora.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Transparências;
- Canetas de acetato;
- Espelho de 15/7cm facultativo;
- Fotocópias da actividade "Esta é a pessoa mais importante da empresa".

### PROCEDIMENTOS:

Pode ser aplicado na sequência do exercício anterior ou independentemente do mesmo. O formador pode fazer passar previamente um espelho pelo grupo com a inscrição "Esta é a pessoa mais importante" ou solicitar simplesmente ao grupo para comentar a iniciativa da empresa.

A seguir, solicite que cada formando no tempo de 5 minutos escreva 3 estratégias de motivação que desejaria implementar ou ver implementada na sua equipa e que, seguidamente em grupos discutam e proponham as estratégias mais pertinentes. Finalmente distribua transparências e canetas de acetato pelos grupos e peça a um representante de cada grupo para apresentar as conclusões do trabalho.

### **ESTA É A PESSOA MAIS IMPORTANTE DA EMPRESA**

Uma empresa decidiu colocar no *hall* de entrada, local de passagem obrigatória, um espelho em que por baixo se pode ler "**Esta é a pessoa mais importante da empresa**".

À medida que cada trabalhador passa, e independentemente do lugar que ocupa na organização, vai vendo a sua imagem reflectida no espelho e vai-se consciencializando do seu valor para a organização. O mesmo acontece com todos os clientes e fornecedores.

## DEFINIR MOTIVAÇÃO

Identificar factores:

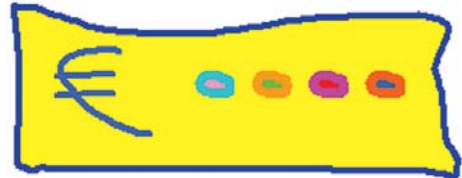
INTRÍNSECOS

EXTRÍNSECOS

## TROCAR É ENRIQUECEDOR

### OBJECTIVOS:

- Distinguir diferentes tipos de recompensa;
- Analisar o efeito motivacional das recompensas que não tenham carácter estritamente económico.



### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Saco opaco;
- Fotocópias das notas.

### PROCEDIMENTOS:

O formador deve solicitar aos formandos que vejam no seu porta-moedas se têm notas de €5 e organizar um grupo com estes elementos.

Depois solicite a estes elementos que contem o dinheiro que têm no porta-moedas e convide-os a trocarem as notas de €5 entre si. Depois, é-lhes solicitado para recontarem o dinheiro e verificarem se estão mais ricos. Os formandos podem regressar para os seus lugares.

A seguir é distribuído a todos os formandos uma fotocópia de nota e pede-se que no verso escreva uma mensagem positiva para o grupo, pode ser a descrição de um sentimento, pensamento, aprendizagem, sugestão, elogio ou experiência. Estas notas são introduzidas no saco e cada formando vai retirar, de novo, uma (caso o formando retire a sua deve devolvê-la para o saco e tirar novamente) e ler a mensagem.

Pedir aos formandos para reflectirem sobre se desta vez a troca proporcionou enriquecimento e trocar ideias sobre estratégias motivacionais.

## SÍNTESE

O que é que aprendi?	Como é que vou aplicar?





**CECOA**



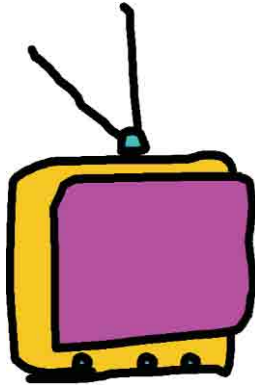
**LIDERANÇA**



Criar, não possuir  
Trabalhar, não reter  
Crescer, não dominar  
LAO-TSE

## FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "UM IMPULSO ATÉ ÀS ÁGUIAS"

### ANOTAÇÕES INDIVIDUAIS



### DEBATE



## FICHA DE LEITURA

Sugere-se a leitura do livro:

- “O Comprimido da Liderança - O ingrediente secreto para motivar as pessoas”  
De Ken Blanchard  
Pergaminho, Cascais, 2004



## QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA

Responda, o mais honestamente possível, às questões colocadas, atribuindo-lhes um valor de 1 a 5.

1. Concentro os meus esforços na concretização dos objectivos.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

2. Preocupo-me em criar e manter uma grande equipa.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

3. Mantenho-me atento às novas práticas de motivação, liderança e cooperação.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

4. Esforço-me por conhecer bem os meus colaboradores - as suas qualidades e limitações.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

5. Adoro os grandes desafios e procuro objectivos ambiciosos.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

6. Tento garantir que os objectivos sejam cumpridos nos prazos estipulados.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

7. Considero acompanhar as grandes mudanças tecnológicas.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

8. Procuo a participação de todos os membros da equipa.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

9. Incentivo os meus colaboradores a desenvolverem o seu trabalho com criatividade.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

10. Quando é necessário chamar a atenção de um colaborador, faço-o.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

11. Gosto de analisar problemas.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

12. Consigo fazer uma gestão eficaz do meu tempo.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

13. Esforço-me por demonstrar sempre apoio aos meus colaboradores.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

14. Envolve-me em vários projectos ao mesmo tempo.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

15. Preocupo-me com os pormenores em qualquer projecto em eu me envolvo.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

16. Nas minhas decisões tenho sempre em conta a manutenção de um bom ambiente de trabalho.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

17. Procuo sempre manter a equipa motivada.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

18. É muito importante conhecer bem cada elemento da equipa.

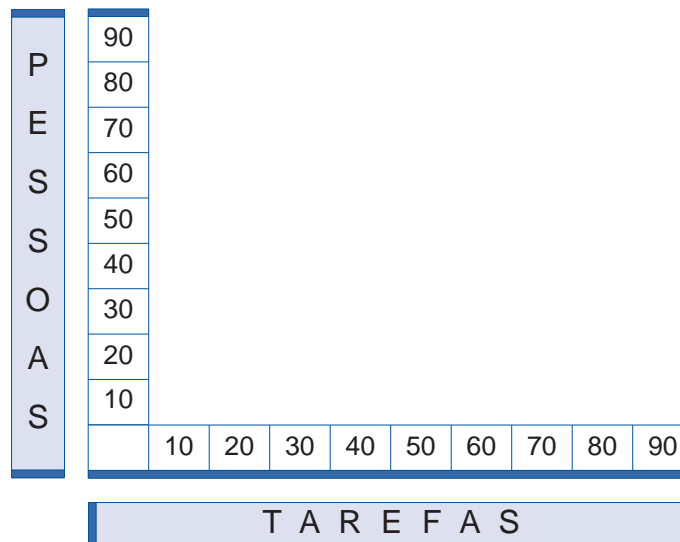
Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

Apure os resultados da seguinte forma: Some os pontos de acordo com o quadro seguinte e multiplique por 2. Depois assinale no gráfico os resultados no eixo correspondente de forma a cruzar os dados e a determinar o respectivo ponto de intercepção. Interprete em grupo os resultados.

	2	3	4	8	9	13	16	17	18	X2 =
PESSOAS										
	1	5	6	7	10	11	12	14	15	TOTAL
TAREFAS										X2 =



## EXPLORAÇÃO DE "UMA EQUIPA NACIONAL!"

### OBJECTIVOS:

Este exercício pode realizar-se nos módulos 1, 2, 3 e 4 e permite:

- Caracterizar as equipas eficazes;
- Identificar fenómenos de grupo;
- Identificar papéis dentro de uma equipa;
- Caracterizar o papel do líder;
- Caracterizar a comunicação eficaz para o desempenho da equipa;
- Explicar a importância da comunicação verbal e não verbal.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Fotocópia do texto apresentado na página seguinte;
- *Flip Chart* e canetas.

TEMPO: 45 minutos.

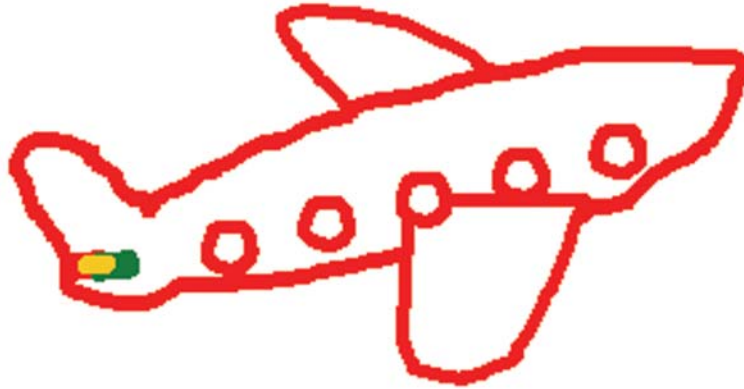
### TAREFA:

Encontrar explicações plausíveis para a disparidade dos resultados partindo do princípio de que as situações são idênticas e evitando considerações de ordem técnica.

1ª fase (10m): Os formandos devem ler e analisar o texto individualmente e depois registarem 3 ideias que a leitura lhes tenha sugerido.

2ª fase: Em seguida formam-se grupos de 4 a 5 elementos e solicita-se que apresentem as conclusões numa folha do *Flip Chart*.

### UMA EQUIPA NACIONAL!

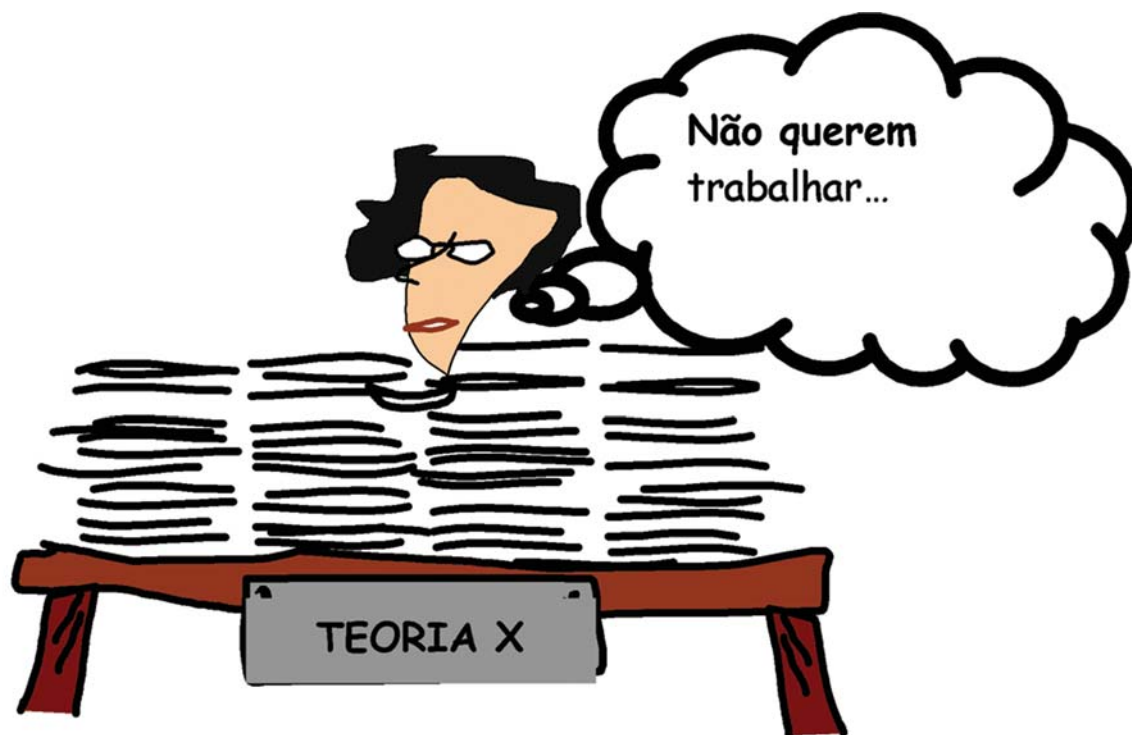


Em Março de 1993, um avião da companhia norte - americana Us Air amou na baía de Flushing na cidade de Nova Iorque devido a uma avaria: 27 pessoas morreram.

Menos de um ano depois, em Janeiro de 1994, um reactor de um avião da transportadora nacional Tap Air Portugal explodiu em plena descolagem no aeroporto de Roma: a tripulação conseguiu que todos os passageiros fossem salvos.

Apesar dos técnicos terem considerado o acidente da Tap mais grave, não se registaram vítimas mortais. As explicações para o facto foram reveladas pela análise das respectivas "caixas negras".

CARECTERIZE A TEORIA X



## IMPLICAÇÕES DA TEORIA Y NA LIDERANÇA



## X OU Y ONDE ESCOLHE TRABALHAR?

TEMPO: 1 hora.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 folhas de papel do *Flip Chart*;
- Canetas de papel;
- *Blue Tac*.

### PROCEDIMENTOS:

Num saco opaco colocar 4 tiras de papel 2 com X impresso e 2 com Y.

Formar 4 grupos e pedir a um elemento dos grupos para retirarem um papel sem ver.

DESENVOLVIMENTO: 15 minutos.

Solicitar a cada grupo para criar um personagem, um gestor X ou o Y, conforme o papel que saiu ao grupo e uma empresa X ou Y de acordo com a Teoria X e a Teoria Y de Douglas Mc Gregor e inventariar atitudes que caracterizem as diferentes abordagens. Cada grupo deve apresentar os seus personagens, que podem ser acompanhados de desenhos.

DISCUSSÃO: 20 minutos.

Para conclusão podem explorar-se várias consequências de perfilharmos uma teoria ou outra.

### EXEMPLO DE TEMAS EM ANÁLISE:

- Identificação de atitudes pessoais com o Gestor X ou do Gestor Y. Podemos identificar-nos apenas com um dos perfis ou temos atitudes mitigadas?
- Identificação de aspectos a melhorar no nosso estilo de gestão que possam implicar mudanças na visão que temos dos outros.

- Quais são os ambientes de trabalho inerentes a cada perfil?
- Em que empresa gostaríamos de trabalhar?
- Qual das empresas terá mais sucesso?

Reflectir o fenómeno de confirmação das nossas assumpções - o efeito pigmalião. A nossa visão do mundo vai influenciar as nossas percepções e atitudes e nessa medida determinar as respostas dos outros e que, muito provavelmente, irão confirmar e reforçar as nossas convicções iniciais.

Se a nossa visão se identificar com a Teoria X ou com a Teoria Y tenderemos a criar uma realidade que reproduza essa mesma concepção.

## PENSAMENTOS EM PEDAÇOS

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 a 5 envelopes;
- Frases (pode ser a mesma frase para todos ou diferentes) impressas em papel ou em cartolina, de preferência de cores vivas;
- *Blue Tac*.



Warren Bennis

## ACEITAM-SE SUGESTÕES

TEMPO: 1 hora.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 Folhas de papel do *Flip Chart*;
- Canetas de papel;
- *Blue Tac*.

### PROCEDIMENTOS:

Numa bolsa, plástico ou envelope colocar 4 folhas de papel A4 dobradas, cada uma tem um tema.

Formar 4 grupos e distribuir o material.

Pedir a cada grupo para retirar um papel sem ver.

### TEMAS:

- Indicar medidas que permitam ajudar os trabalhadores a sintonizarem com as suas necessidades e motivações;
- Indicar medidas que permitam ajudar os trabalhadores a sentirem-se importantes na empresa;
- Indicar medidas que permitam ajudar os trabalhadores a encontrarem inspiração para executarem as suas tarefas;
- Indicar medidas que permitam aumentar a autonomia e capacidade de decisão dos trabalhadores.

## SÍNTESE

O que é que aprendi?	Como é que vou aplicar?



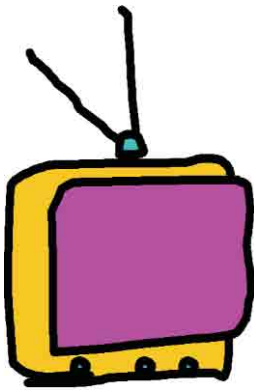


**DELEGAÇÃO**



FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "A GESTÃO DO *EMPOWERMENT*"

ANOTAÇÕES INDIVIDUAIS



DEBATE



## PENSAMENTOS EM PEDAÇOS

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 a 5 envelopes;
- Frases (pode ser a mesma frase para todos ou diferentes) impressas em papel ou em cartolina, de preferência de cores vivas;
- *Blue Tac*;



## AUTO DIAGNÓSTICO - COMO DELEGO

1 - Na minha opinião, delegar potencia o desenvolvimento e a aprendizagem na equipa.

Não concordo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Concordo totalmente

2 - É difícil delegar as tarefas que mais aprecio.

Não concordo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Concordo totalmente

3 - A minha estratégia é, tanto quanto possível, fazer aquilo que mais ninguém pode.

Não concordo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Concordo totalmente

4 - Evito delegar porque tenho necessidade de mostrar o meu valor dentro da minha equipa.

Não concordo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Concordo totalmente

5 - Não delego com mais frequência por falta de tempo: geralmente se for eu a fazer é mais rápido.

Não concordo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Concordo totalmente

6 - Reservo tempo para preparar os processos de delegação.

Não concordo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Concordo totalmente

7 - Delegar permite-me detectar necessidades de formação e desenvolvimento.

Não concordo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Concordo totalmente

8 - Só posso garantir um bom desempenho quando executo pessoalmente as tarefas.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

9- Estou frequentemente sobrecarregado de trabalho.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

10- Concentro-me no que é verdadeiramente importante.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

11 -Quando delego acabo por ter que interferir mais cedo ou mais tarde.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

12 - Estabeleço à partida o acompanhamento e a agenda de reuniões.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

13 - Quando delego gosto de controlar todos os passos para evitar problemas.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

14 - Sinto confiança nos meus colaboradores.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

15 - Delego sobre o elemento da equipa que estiver menos sobrecarregado.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

16 - Sinto-me lisonjeado quando um elemento da minha equipa é elogiado.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

17 - Se eu delegar tudo, o que faço depois?

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

18 - A minha equipa funciona mesmo quando um imprevisto me impede do exercício de funções.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

19 - Tenho tanto trabalho que não consigo cumprir com os prazos.

Não concordo 

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

20 - Através da avaliação procuramos em conjunto determinar o que pode ser melhorado no próximo processo de delegação.

Não concordo 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concordo totalmente

Some os pontos obtidos e discuta-os com os resultados dos outros membros da sua equipa.

Se a sua pontuação se situa entre 20 a 49 pontos, importa adoptar medidas com urgência!

Se a sua pontuação se situa entre 50 a 79 pontos, está no bom caminho mas ainda pode melhorar!

Se a sua pontuação se situa entre 80 a 100 pontos, parabéns, e continue no caminho da delegação!

## SOS TENHO MEDO DE ....DELEGAR

Pode ser introduzido no início de um tema para avaliar e ajudar a superar resistências à mudança numa área específica.

### OBJECTIVOS:

- Promover a discussão sobre dificuldades e resistências à delegação (ou outro tema proposto);
- Encontrar em grupo, estratégias para superar dificuldades individuais;
- Desmistificar as resistências e encarar os problemas como oportunidades;
- Suscitar a intervenção de todos os elementos do grupo.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- Papeis A5 coloridos;
- Um saco de preferência opaco;
- *Didax*;
- Canetas de quadro.

### PROCEDIMENTOS:

Distribuem-se papéis A5 de preferência numa mesma cor (o seu preenchimento deverá ser feito anonimamente).

É solicitado a cada formando o seu preenchimento com letra de imprensa para evitar ser reconhecido.

Dobram-se os papéis, introduzem-se no saco e misturam-se.

Fazem-se 2 colunas no quadro *didax*, uma para as dificuldades outra para as estratégias.

Cada formando deverá retirar um papel e sugerir uma estratégia para superação da dificuldade, receio ou insegurança. Em seguida, anotam-se no quadro nas respectivas colunas. Pode solicitar-se ao grupo que proponha outras sugestões.

No final o formador sintetiza e recolhe opiniões sobre a utilidade do exercício e a aplicabilidade das soluções encontradas.

## REGRAS PARA DELEGAR

1

2

3

4

5

6

7

8



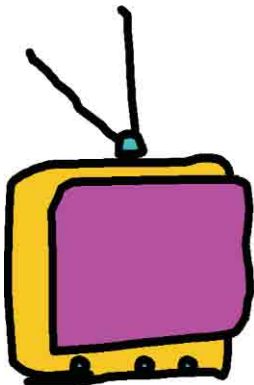


## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



## FICHA DE VISIONAMENTO DO FILME "A TEMÍVEL ENTREVISTA"

### ANOTAÇÕES INDIVIDUAIS



### DEBATE



## ACOMPANHE ATÉ AO SUCESSO

### OBJECTIVOS:

- Identificar as condições para o sucesso na execução de uma tarefa;
- Analisar a importância do acompanhamento para o sucesso na execução de uma tarefa.

TEMPO: 30 minutos.

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 fotocópias dos rectângulos ou cartões plastificados;
- 4 folhas de papel quadriculado;
- 4 lápis;
- *Flip Chart* e canetas;
- Fotocópias da ficha de anotações.

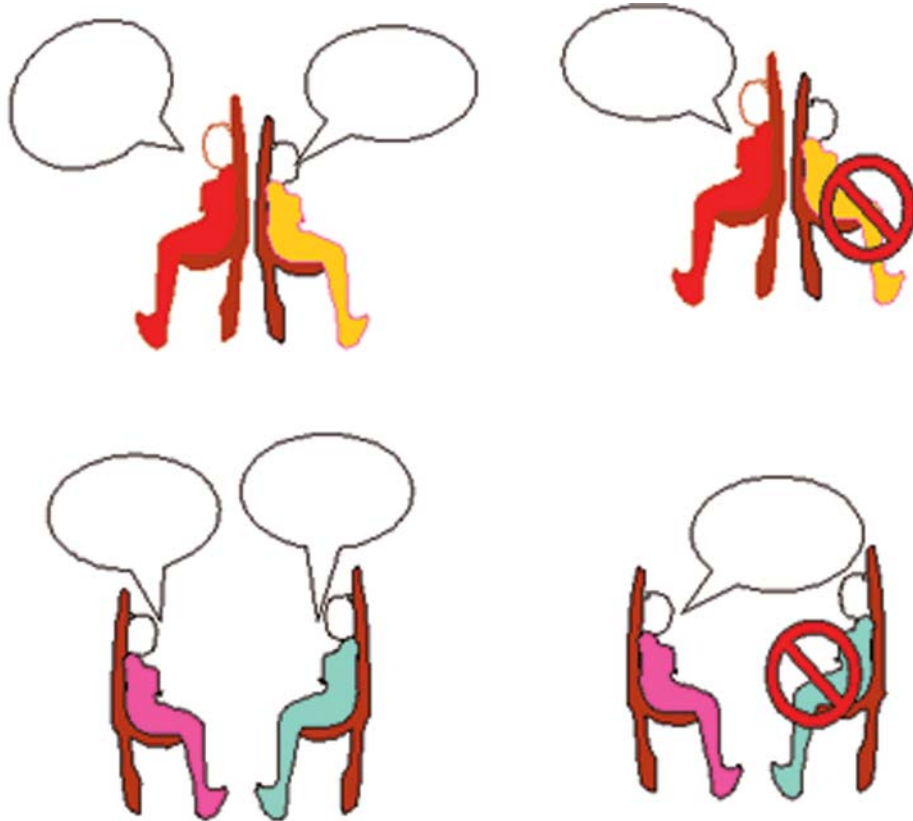
### PROCEDIMENTOS:

Forme 4 grupos de dois elementos e coloque um observador por grupo que tem, também, como missão fazer respeitar as regras. Afaste os grupos uns dos outros o mais possível para os pares se poderem ouvir melhor. Em cada grupo um dos elementos deverá explicar a posição dos rectângulos para o outro desenhar de acordo com as instruções recebidas de forma clara e no menor tempo (tempo limite: 10 minutos).

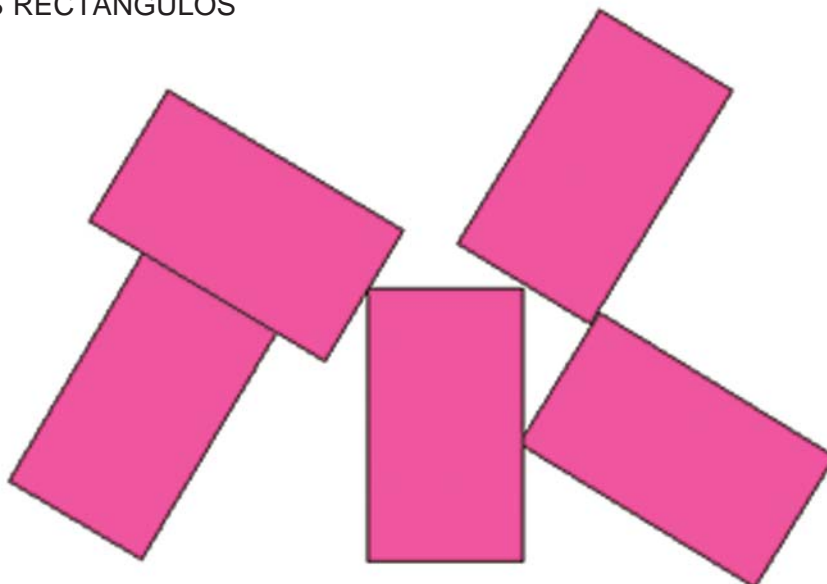
Em dois grupos os elementos ficam frente a frente, nos outros dois ficam de costas viradas. No entanto, num grupo que está frente a frente e num grupo que está de costas quem está a receber a informação não poderá falar ou fazer sinais. Distribua a cada grupo, ao elemento que vai dar as instruções, a fotocópia dos rectângulos e ao outro uma folha de papel quadriculado e um lápis.

Compare os resultados assinalando-os no *Flip Chart* e permita que quer os intervenientes quer os observadores intervenham sobre o exercício.


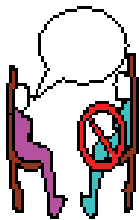
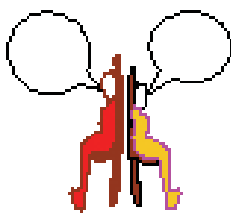
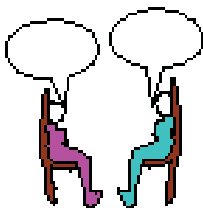
## DISPOSIÇÃO DOS GRUPOS



## O DESENHO DOS RECTÂNGULOS



## REGISTO DOS GRUPOS

	TEMPO	ACERTOS
		
		
		
		

REGISTE AS SUAS CONCLUSÕES

---



---

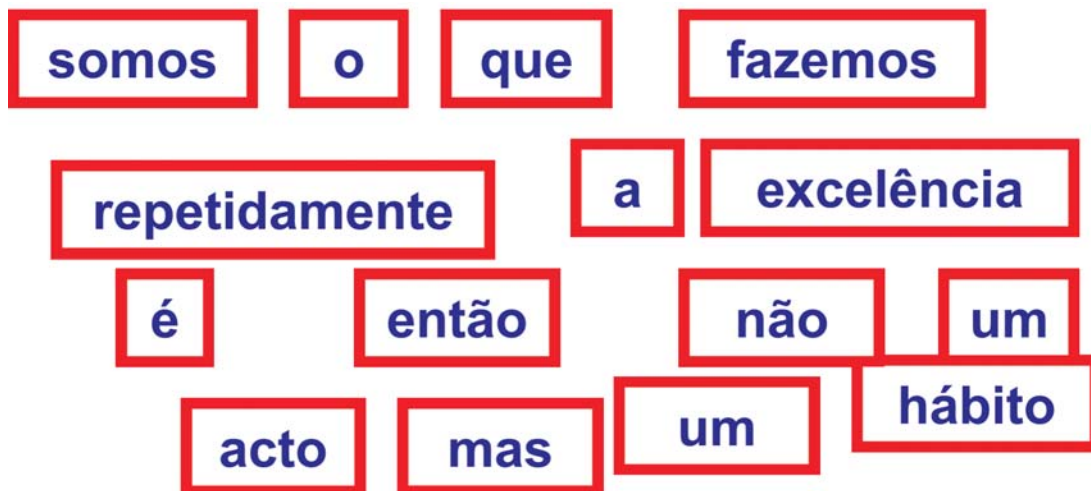


---

## PENSAMENTOS EM PEDAÇOS

### MATERIAL NECESSÁRIO:

- 4 a 5 envelopes;
- Frases (pode ser a mesma frase para todos ou diferentes) impressas em papel ou em cartolina, de preferência de cores vivas;
- *Blue Tac*.



Aristóteles

## SÍNTESE

O que é que aprendi?	Como é que vou aplicar?

### **AVALIAÇÃO DA ACÇÃO**

Sugira uma reflexão sobre o modo como decorreu a formação, em que medida as expectativas foram alcançadas, o que poderia ser melhorado e o que é que os formandos consideram bem conseguido.

Solicite uma síntese da acção, das aprendizagens mais valiosas, das mudanças a implementar, das possíveis resistências e das formas de superar essas resistências. Elabore um plano de acção.

## O QUE VOU MELHORAR DEPOIS DESTA FORMAÇÃO

1.

2.

3.

4.

5.

## PLANO DE ACÇÃO

Medidas a implementar

Resistências/Dificuldades

Estratégias para superação das resistências

Etapas e calendarização



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antunes, Celso, *Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo de Sensibilização de Ludopedagogia*, Editora Vozes, Petrópolis, 1998

Baginha, Lurdes, *A Dinâmica de Grupos*, Coleção Aprender, IEFP, Lisboa, 1993

Barbosa, Lisete, *Trabalho e Dinâmica dos Pequenos Grupos*, Edições Afrontamento, Porto, 1995

Berloquin, Pierre, *100 Jogos Geométricos*, Gradiva Publicações Lda., Lisboa, 1990

Blanchard, Ken, *O Comprimido da Liderança. O ingrediente secreto para motivar as pessoas*, Pergaminho, Cascais, 2004

Brandes, Donna et al., *Manual de Jogos Educativos*, Moraes Editora, Lisboa, 1977

Equipe de Formadores da Seis, *Jogos Pedagógicos*, Coleção Formar Pedagogicamente, IEFP, Lisboa, 1991

Fachada, Odete, *Psicologia das Relações Interpessoais*, Rumo, Lisboa

Francia, Alfonso et al., *Jogos e Dinâmicas*, Paulus, Lisboa, 2000

Fritzen, Sivino José, *Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupos*, Editora Vozes, Petrópolis, 1976

Idáñez, Maria José Aguila, *Cómo Animar un Grupo Técnicas Grupales*, Editorial CCS, Madrid, 2000

Johnson, Spencer, *Quem mexeu no meu queijo*, Pergaminho, Cascais, 2001

Manes, Sabina, *83 Jogos Psicológicos para Dinâmica de Grupos*, Paulus, Lisboa, 2001

Minicucci, Agostinho, *Dinâmica de Grupo*, Editora Atlas, São Paulo, 1984

Minicucci, Agostinho, *Técnicas do Trabalho de Grupo*, Editora Atlas, São Paulo, 1987

Newstrom, John et al., *The big book of team building games*, McGraw-Hill, NY, 1998

Pinto, Avelino, *A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal - Roteiro de Animação*, Coleção Formar Pedagogicamente, IEFP, Lisboa, 1991

Rooyackers, Paul, *101 Jogos Dramáticos*, Edições ASA, Porto, 2003

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

Stuart, Roderick, *Jogos para Formadores - Desenvolvimento de Equipas*, Monitor - Projectos e Edições, Lda., Lisboa, 2000

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Gestão e Motivação de Equipas

**Autoria:** Ana Cristina Tralhão

**Edição:** CECOA

**Coordenação:** Cristina Dimas

**Design e Composição:** Altura Data Publishing

Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

