



ICT ENTREPRENEUR



*"One becomes an entrepreneur
not by birth but by education
as well as by experience"*

Volkmann 2004



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author,
and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made
of the information contained therein.



ICT
ENTREPRENEUR

MÓDULO 3:

MUDAR A PARTIR DE MIM PRÓPRIO PARA A EQUIPA

Compreender as dinâmicas individuais e em equipa



Esquema do Módulo



Este módulo concentra-se na importância do comportamento e como o comportamento afeta tanto as equipas como os indivíduos.

Este módulo é composto por três partes principais:

- Aspectos comportamentais
- Dinâmicas em Equipa e *Team Building*
- Estilos de trabalho e química da Equipa
- Motivação

Parte 1: Aspetos Comportamentais



A primeira parte deste módulo concentra-se na importância do comportamento. Irá:

- Compreender a importância das **atitudes**
- Saber como superar e gerir as **emoções**
- Identificar como a **personalidade** influencia o nosso ambiente de trabalho
- Explorar como as **perceções** afetam a tomada de decisões

ATITUDES



São declarações ou julgamentos relativos a objetos, pessoas ou situações.
São um conjunto de sentimentos e crenças sobre o nosso comportamento

Team builders devem ter em consideração as atitudes porque :

Atitudes prevêm Comportamento Individual e em equipa

ATITUDES

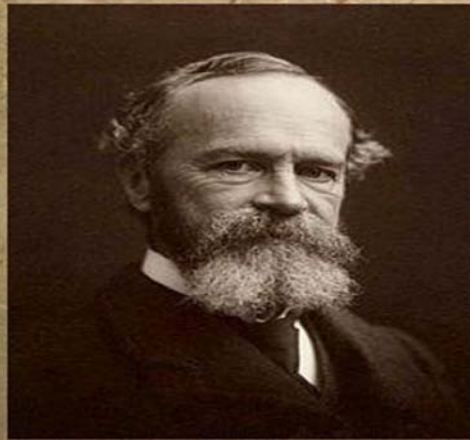


- dão alertas sobre potenciais problemas individuais e em grupo
- influenciam o comportamento do grupo
- promovem compromisso e satisfação de indivíduos e dos membros do grupo

**Assim, é importante construir uma atitude mental positiva
dentro dos grupos e das equipas**

É POSSÍVEL MEDIR AS ATITUDES ????

ATTITUDES...



**“The greatest discovery
of my generation
is that a human being
can alter his life
by altering his attitude.”
~ William James**

www.liveafourishinglife.com
Live A Flourishing Life™

ATITUDE POSITIVA



... é a diferença entre desfrutar do que se faz ou simplesmente tolerar o que se faz

POSITIVO

- Disposto a mudar de ideias e comportamento
- Consegue ver o ponto de vista de outra pessoa
- Raramente se queixa
- Aceita a responsabilidade pelos erros
- Raramente critica os outros
- Tem em consideração os outros
- Olha as pessoas nos olhos quando conversa com elas
- Respeita a opinião dos outros
- Nunca cria desculpas
- Tem muitos interesses
- Sorri facilmente

NEGATIVO

- Não deseja mudar
- Não consegue ver o ponto de vista de outra pessoa
- Culpa os outros pelos próprios erros
- Muito crítico com os outros
- Pensa apenas em si mesmo
- Não olha as pessoas nos olhos
- Força a opinião dos outros
- Muitas vezes cria desculpas
- Tem poucos interesses
- Raramente sorri

EMOÇÕES



As emoções fornecem valiosas informações sobre o comportamento individual e o comportamento em equipa.

- Por exemplo: A equipa não pode ignorar quando um elemento está triste ou irritado pois isso afeta a tomada de decisão e a eficácia do conjunto da equipa.



Inteligência Emocional (EQ)



- A Inteligência Emocional é a capacidade de uma pessoa:
 - Ser auto consciente de si mesma e dos outros
 - Reconhecer as próprias emoções quando experienciadas
 - Detetar emoções nos outros
 - Gerir sinais emocionais e informações



PRINCIPAIS COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Major components of EQ/EI



Self Awareness – Understand own moods and emotions

Self Management – Control over emotions, think before act!

Social Awareness – Develop a rapport with new people

Relationship Management – Understand other's emotions and treat them as they wish to be treated

As emoções influenciam a tomada de decisão?



ICT
ENTREPRENEUR



PERCEÇÕES E TOMADA DE DECISÃO



ICT
ENTREPRENEUR

O comportamento das pessoas é baseado na percepção do que é a realidade e não na própria realidade

- A Percepção é um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões para dar significado ao seu ambiente.
- Compreender as percepções é uma importante competência de gestão.

Nós culpamos as pessoas primeiro, não a situação



Conveniência

Percepção Seletiva

Efeito Halo

Efeitos de Contraste

Estereótipos

Preconceito

PARTE 2: DINÂMICAS EM EQUIPA E TEAM BUILDING



**Garantir o desempenho máximo e lidar
com Desafios**



Primeiro, não se esqueça da importância do indivíduo



- . Todos mudamos.... Não existe mais comando e controlo
- . Auto-
- . Papéis/Funções Voluntárias
- . Eu faço isto por mim (acima de tudo)

E apenas as equipas levam ao próximo nível



Leavitt's Hot Groups

Membros ativos, dedicados

- Todos têm sucesso (resultante da auto-confiança)
- Eles querem pertencer a esta equipa
- Eles falam abertamente
- Eles riem
- Eles não querem regras absolutas
- Autonomia
- Criatividade
- Eles procuram a verdade

Três questões importantes para o Indivíduo e equipa



A importância da identidade

- . Quem eu era?
- . Quem eu sou?
- . Quem eu quero ser?
- . Temos sucesso se estes combinarem em termos de equipa/pessoa

Fases na Vida de uma Equipa



- . Forma
- . Implementação
- . Norma
- . Performance
- . Transformação

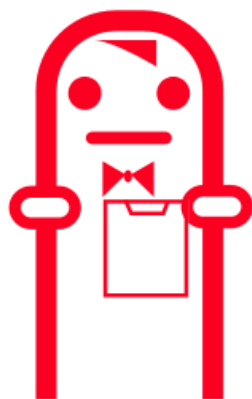


Porque as equipas são populares?

- Somos seres sociais
- Boas equipas são melhor sucedidas que indivíduos isolados
- Equipas ajudam-nos a participar
- Maneira efetiva de melhorar a democracia e motivação

POSSÍVEIS MEMBROS DA EQUIPA

TEAM BUILDING



TECHNICALS

Computer Engineering, ability to construct.



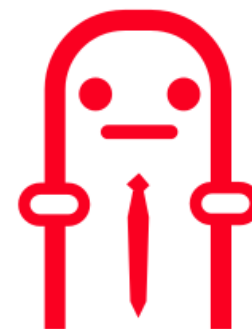
CREATIVES

Graphic Design, Illustration, Advertising, Media, Entertainment, Develop-



BUSINESS

Business Development, Marketing, Sales, Production, Strategy.



ADMINISTRATORS

Project Management, Planning, Organization, Coordination, Finances.

Funções de uma Equipa Ideal

- . Ligação
- . Criativo
- . Promotor
- . Avaliador
- . Produtor
- . Responsável
- . Organizador e controlador



Outra perspetiva: Funções numa equipa ideal (Belbin)



- **Líder** (ouvinte, dinâmico, não se concentra no sucesso pessoal)
- **Modelador** (ajuda a equipa a desenvolver o seu carácter, mantém a equipa focada)
- **Empreendedor** (criativo, “inteligente”, tem “grandes ideias”)
- **Avaliador** (progresso? problemas?)
- **Gestor de Recursos** (trabalhar em rede, ele conhece a equipa para proteger os recursos)
- **Trabalhador** (gosta de estabilidade, estrutura, procedimentos)
- **Jogador** (incentiva o espírito de equipa)
- **Finalizador** (garante que o trabalho está completo)

Outra perspetiva: Funções numa equipa ideal (Belbin)



Outras funções

Sabe tudo

Especialista

Lutador

Animador



Outras funções



Não é participante

“Advogado do diabo”

Rejeitar

Revolucionário

Político



Lembre-se... o equilíbrio nas funções é essencial
Temos um melhor desempenho quando as funções



- . São voluntárias
- . São feitas por gosto
- . Sentimos que pertencemos
- . São aquelas com as quais temos sucesso em desempenhar

Então... procuremos funções baseadas em....



Experienciada/Passada (negativa=evitar, positiva=seguir)

Preferências

Desempenho esperado, ou seja, prazer.

Desafios na criação de jogadores da equipa:



- A preservação de si mesmo deve ser associada à equipa (por exemplo: pensar numa alcateia)
- Manuseamento do individualismo pela exemplificação da partilha, benefícios sociais
- Premiar a equipa bem como os indivíduos

Desafios na criação de jogadores da equipa:



- Escolha os jogadores da equipa
- Prepare a equipa como uma unidade



A equipa nem sempre é a melhor solução



- Existe muita carga de trabalho, é complicado e requer vários níveis de experiência?
- Consegue alcançar mais ao nível da equipa?
- Existe interdependência?

Problemas Típicos de uma Equipa



- Escolhas erradas de funções ou não distribuídas para cobrir todas as funções necessárias
- Sem metas claras
- A equipa não atinge a maturidade

Problemas Típicos de uma Equipa



- Consenso na equipa
- Insuficiente informação e autorização
- Equipa política
- Equipa de sobrevivência
- 'Groupthink'.



'Groupthink'



Não pode influenciar as regras

Apenas estamos certos, o que é diferente é errado, ilegal, antiético

Nenhuma tomada de decisão é independente e pessoal

Problemas Típicos de uma Equipa



- . Falta de bons líderes e seguidores
- . Poucos vencedores
- . Nenhum inimigo comum
- . Sem confiança
- . Opressão, medo

Mais algumas sugestões



1. Encontre ou crie o líder da equipa
2. Desenvolva boas comunicações
3. Descubra o que a equipa precisa para ter sucesso
4. Apreciar as vantagens e desvantagens da equipa ao nível individual e coletivo
5. Conceda acordo sobre as regras da equipa (venda não diga)
6. Apoie a equipa, especialmente no fracasso
7. Incentive o risco e a criatividade
8. Dê feedback positivo e construtivo
9. Motive a equipa recompensando todos os elementos, dar poder
10. Não exponha ninguém

Primeiros passos: Juntar a equipa



- 1. Identificar os membros-chave, os principais requisitos dos recursos, competências chave. Construir um puzzle.
- 2. Educar a equipa: processos, tarefas, benefícios estabelecem metas comuns
- 3. Acordo com uma declaração de missão
- 4. Agenda, divisão de tarefas
- 5. Marcos e como lidar com os desafios



Onde se enquadra?

Guia de funções para Fundadores de Start-up [Jonathan Greechan](#) (2015-02-18)

- **The Engineer**
- A maior lacuna entre a procura e a oferta é para os engenheiros. Certifique-se de que está construindo coisas fora da aula... evidência em projetos paralelos... naturalmente criativo.

Onde se enquadra?

Guia de funções para Fundadores de Start-up [Jonathan Greechan](#) (2015-02-18)

- **A Pessoa Produto**
- **O Vendedor**
- Eles adoram a emoção de trabalharem muito e verem resultados
- **Desenvolvimento de Negócios**
- **Marketing**
- Ainda existe um pouco de marketing tradicional nas start-ups, mas não muito.

Onde se enquadra?

Guia de funções para Fundadores de Start-up [Jonathan Greechan](#) (2015-02-18)

- Gestão de contas/Atendimento ao cliente
- Gerentes
- Mudanças constantes
- Ser incapaz de atingir o seu objetivo inicial
- Decisões em parceria
- Contratação
- Riscos virtuais

8 Tipos de membros de uma equipa desafiam cada líder de uma Startup (Zwilling M)



- Mestres do domínio
- Estrelas em ascensão
- “Squeaky wheels”
- “Steamrollers”
- “Joyriders”
- Stowaways
- Square pegs
- Slackers
- Forbes M. ZWILLING

<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2015/07/21/8-team-member-types-challenge-every-startup-leader/>

Funções Importantes nas Equipas de Start-ups

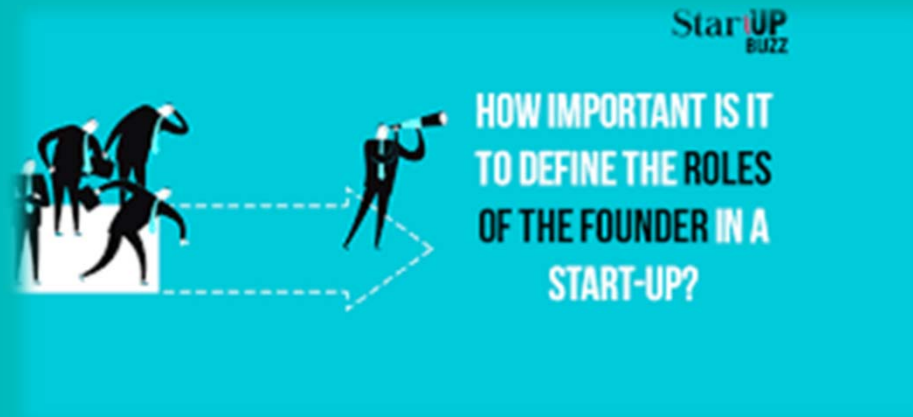
15 Roles Every Start-up Needs Filled

Micah Elliot

Mar. 29, 2009, Business Insider



- Visionário/Arquiteto
- Developer(s) líder(es)
- Sysadmin
- Toolsmith
- Webmaster
- DBA



Funções Importantes nas Equipas de Start-ups

15 Roles Every Start-up Needs Filled

Micah Elliot

Mar. 29, 2009, Business Insider



- **Artista Gráfico.** Coordenação de cores, logos, etc.
- **CSS Designer.**
- **Criador de conteúdos.** Estudos de uso, etc.
- **Atendimento ao cliente.** Responder a telefonemas, FAQs, base de conhecimento, resolver problemas.
- **Tester.** Testa coisas, automatiza o stress.
- **Marketer.** blogs, publicidade.
- **Gerente.** Coordenação de todas as actividades da equipa.
- **Advogado.** Configuração do negócio, orientação, interpretação da lei.
- **Chef.** Manipula todas as outras tarefas para manter o funcionamento da equipa.

Combinar funções a um nível máximo



- Diversificar as suas competências. Ser capaz de satisfazer qualquer função de desenvolvimento..
- Aprender sobre o sistema de administração.
- Utilizar os serviços de infraestrutura.
- Obter trabalho administrativo o mais cedo possível.
- Subcontratar o talento artístico.
- Aprender algo sobre a cor.
- Começar um blog.

Exercício de Role Playing (Duração 30')



- **Agenda Oculta** (este slide não deve ser mostrado aos alunos): os alunos são colocados em grupos de 4-6 pessoas; depois têm de classificar alguns fatores, por exemplo: a importância de cada um dos 9 módulos deste programa de formação. São dados 15' para a realização desta tarefa. Quando terminarem, os alunos apresentam as suas classificações através de um porta-VOZ.
- A **Agenda Oculta** foi realmente mais importante que o exercício de classificação. Os participantes naturalmente trabalharam em grupo. Por exemplo: um participante tornou-se o porta-voz, outro tornou-se na pessoa da ideia, outro talvez permaneceu passivo e em silêncio, outro assumiu o papel de liderança, outro tornou-se o “advogado do diabo”, etc.
- Este é um exercício muito bom porque as funções não são forçadas; os participantes têm a oportunidade para refletir sobre as funções que assumem naturalmente, para decidir por que eles, e se podiam assumir outras funções.

Questionários de Avaliação Team Building



- Ver documentos relevantes
- [team skills self assessment.pdf](#)
- [Team_Coaching.doc](#)
- Estes questionários de auto-avaliação podem ser feitos como exercícios individuais durante a hora final da aula e os alunos podem depois discutir abertamente as suas descobertas e conclusões baseadas nos resultados.

Taken from University of Minnesota

UM NOVO ESTUDO SOBRE A QUÍMICA DA EQUIPA



UM NOVO ESTUDO SOBRE A QUÍMICA DA EQUIPA

<https://hbr.org/2017/03/the-new-science-of-team-chemistry>

PIONEER

Outgoing
Focused on
the big picture
Spontaneous
Drawn to risk
Adaptable
Imaginative

INTEGRATOR

Diplomatic
Empathic
Traditional
Relationship-oriented
Intrinsically motivated
Nonconfrontational

DRIVER

Quantitative
Logical
Focused
Competitive
Experimental
Deeply curious

GUARDIAN

Methodical
Reserved
Detail-oriented
Practical
Structured
Loyal

Um estudo muito recente sobre estilos de trabalho



The new science of team chemistry (HBR, May 2017)

- A Deloitte criou um Sistema chamado *Química de Negócios* que identifica 4 estilos principais de trabalho e estratégias relacionadas para alcançarem objetivos partilhados. Os 4 estilos oferecem às equipas uma linguagem comum para compreenderem como as pessoas trabalham.
- Os testes de personalidade existentes não fizeram cumprir o seu papel - eles não estavam adaptados ao local de trabalho e focavam-se muito na introspeção pessoal.
- A Deloitte consultou uma antropologista biológica Helen Fisher da Universidade de Rutgers e desenvolveu estes 4 estilos de trabalho em conjunto.
- Também a Deloitte colaborou com um biologista molecular Lee Silver da Princeton, para adaptar os modelos estatísticos que ele usa para a população genética para procurar padrões nos dados da população de empresas e para matematicamente calcular os 4 estilos de trabalho.
- Desde então, mais de 190,000 pessoas completaram esta avaliação.
- A Deloitte realizou estudos de acompanhamento para determinar como cada estilo de trabalho responde ao stress, as condições em que os vários estilos prosperam e outros fatores que podem informar como gerir os estilos eficazmente.
- Também envolveram líderes e equipas em mais de 3.000 labs - sessões interativas que duraram 90' em 3 dias - durante os quais a Deloitte reuniu mais dados e explorou estratégias e técnicas para obter o máximo de estilos diferentes.

Business Chemistry®

UNIQUE TRAITS
These characteristics are unique to the type

Pioneer

Outgoing
Detail-Averse
Spontaneous
Embrace Risk
Adaptable
Imaginative

P I
Build Relationships
Prefer Teamwork
Express Emotions
Display Flexibility
Trust People & Ideas

TEAMER
Diplomatic
Empathic
Traditional
Relationship-Oriented
DREAMER
Intrinsically Motivated
Non-Confrontational

Integrator

P D
Embrace Risk
Decide Quickly
Brush Off Mistakes
Call The Shots
Try It Out

SHARED TRAITS
These traits are observed in either of the adjacent types

Driver

Quantitative
Logical
COMMANDER
Focused
Competitive
SCIENTIST
Experimental
Deeply Curious

D G
Build Spreadsheets
Value Individual Work
Contain Emotions
Display Discipline
Question People & Ideas

Methodical
Reserved
Detail-Oriented
Practical
Bring Order
Value Loyalty

Guardian

I G
Tolerate Risk
Deliberate Decisions
Internalize Mistakes
Make It Happen
Trust the Tried & True

OPPOSITE TYPES
50% of people say it's least enjoyable to work with their opposite type

Deloitte
Greenhouse™



ICT
ENTREPRENEUR

Puxe os seus oposto para perto



- Os Guardiões são geralmente mais reservados que os Condutores mas ambos são muito focados, o que pode ajudá-los a encontrar um consenso.
- Guardiões e Pioneiros, no entanto, são verdadeiros opostos assim como os Integradores e os Condutores.
- Os problemas interpessoais que tendem a surgir quando os estilos opostos se juntam podem prejudicar a colaboração.
- 40% dos respondentes sobre o tópico disseram que os seus opostos eram os mais desafiadores para trabalhar, e 50% disseram que eram os menos divertidos para trabalhar.

Puxe os seus oposto para perto



Nós fomos informados por um Gardião:

- “Eu sempre estou a pensar sobre como vou implementar algo... e enquanto os Pioneiros têm ótimas ideias, normalmente eles não podem ser incomodados com a discussão de como vão execute-las. Mas se o resultado, não corresponde à sua visão, eles ficam frustrados!”

E um Pioneiro admitiu:

- “Eu tenho um tempo muito difícil ajustando-se ao estilo do Guardiã. Eu sou decisivo e gosto de criar ideias sem julgamento. Os guardiões podem deparar-se como críticos e não permitem que a criatividade flua.”

Puxe os seus oposto para perto



Por exemplo, um motorista explicou por que ele não gosta de trabalhar com integradores:

- “Eu acho cansativo fazer pequenas conversas para fazer com que todos se sintam bem a trabalharem juntos. Eu só quero fazer coisas, dar feedback de forma honesta e directa e avançar. Ter a preocupação com sentimentos sensíveis deixa-me em baixo”

Um integrador que encontrou um motorista desafiou-o para trabalharem juntos:

- “Eu preciso de processar as coisas para obter uma base contextual. Os motoristas muitas vezes conversam em código ou têm fragmentos de pensamentos que precisam de ser traduzidos.”

ESTILOS COMPORTAMENTAIS NA COMUNICAÇÃO



- Agressivo
- Manipulador
- Assertivo
- Passivo



AGRESSIVO



- Apenas está interessado nos resultados
- Não pergunta a opinião das outras pessoas
- Usa o sarcasmo
- Sente-se superior
- Usa ameaças
- Acusa as outras pessoas
- Ignora os sentimentos das outras pessoas
- Dá ordens, não pergunta
- Finge que está ouvir
- O seu objectivo é ganhar

PASSIVO



- Desculpa-se frequentemente e raramente discorda
- Não pode fazer as suas próprias escolhas
- Evita o contacto visual
- Quer agradar a outras pessoas
- Fala calmante, com uma voz suave
- Ignora os seus direitos, necessidades, sentimentos
- Não é possível expressar o que sente de forma direta
- O seu objetivo é evitar conflitos a qualquer custo
- Ouve outras pessoas, mas não reage.

MANIPULADOR



- Evita circunstâncias/casos perigosos
- Manipula as emoções de outras pessoas
- Raiva, culpa e crueldade são geralmente usadas como uma forma de alcançar outras pessoas

ASSERTIVO



- Luta pelos seus direitos, expressa sentimentos, pensamentos e necessidades de forma direta e honesta
- As suas ações estão alinhadas com as suas palavras
- Respeita-se a si mesmo e aos outros
- O seu objetivo é ter uma comunicação mais eficiente e resolver os problemas para benefício mútuo

INFORMÁTICA



- Apresenta-se com calma
- Não permita que os seus sentimentos sejam revelados
- Dê ênfase à lógica e ao realismo

O QUE É A ASSERTIVIDADE



Ser honesto consigo próprio e com os outros

Assumir a responsabilidade pelas suas ações

Comportamento adulto e racional

Conhece os seus direitos

Reconhece os direitos das outras pessoas



ASSERTIVIDADE AJUDA-O



- Defenda-se contra o **julgamento injusto**
- Diga “**não**” quando quiser
- Lide com as **críticas** que recebe
- Dê **feedback** aos outros
- Gira a sua **raiva** e **agressividade**

PARTE 3: CONTEÚDOS DE MOTIVAÇÃO



OBJETIVO: Para ajudar os participantes a desenvolver competências motivacionais.

TEMPO ESTIMADO: *parte teórica* 20-30 minutos + tempo para os jogos 40-60 minutos

DESCRIÇÃO:

- Teorias Motivacionais
- Vídeos e Exercícios Motivacionais

1. Teorias da Motivação



Definição de Motivação

Elementos Chave

1. Intensidade: quão uma pessoa tenta
2. Direção: em direção ao objetivo
3. Persistência: quanto tempo uma pessoa tenta

2. Teoria do Reforço



Pressuposto: o comportamento é uma função das competências.

Conceitos:

O comportamento é causado pelo meio ambiente.

O comportamento pode ser mudado (reforçado) fornecendo (controlando) as consequências.

O comportamento reforçado tende a ser repetido.

3. Teoria do Projeto de Trabalho



Modelo de Características do Trabalho

Identifica cinco características do trabalho e a sua relação com os resultados pessoais, de trabalho e motivação

Características:

1. Competências várias
2. Identidade da tarefa
3. Significado da tarefa
4. Autonomia
5. Feedback

3. Teoria do Projeto de Trabalho (cont.)



Modelo de Características do Trabalho

Empregos com várias competências, identidade de tarefas, significado da tarefa, autonomia e para o qual o feedback dos resultados é dado, afeta diretamente três estados psicológicos dos funcionários:

- Conhecimento de resultados
- Significado do trabalho
- Sentimentos pessoais de responsabilidade pelos resultados

3. Teoria do Projeto de Trabalho (cont.)



O aumento destes estados psicológicos resulta numa maior motivação, desempenho e satisfação do trabalho.

Competências várias

- O grau em que um trabalho requer uma variedade de atividades diferentes.

Identidade da Tarefa

- O grau em que o trabalho exige a conclusão de uma peça do trabalho inteira e identificável.

Significado da Tarefa

- O grau em que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas ou no trabalho de outras pessoas.

3. Teoria do Projeto de Trabalho (cont.)



Autonomia

- O grau em que o trabalho oferece liberdade e descrição substanciais para o individuo na organização do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem usados para realizá-lo.

Feedback / Comentários

- O grau em que a realização das atividades de trabalho exigidas por um emprego resulta em informações diretas e claras sobre a eficiência do desempenho do indivíduo.

4. Teoria da Equidade



1. Teoria de Equidade

Os indivíduos comparam os inputs e os resultados do trabalho com os outros e depois respondem para eliminar quaisquer desigualdades.

Comparações Referentes:

Self-inside

Self-outside

Other-inside

Other-outside

Escolhas para lidar com a desigualdade:

1. Alterar inputs (abrandar)
2. Alterar resultados (aumentar a produção)
3. Distorcer / mudar percepções de si mesmo
4. Distorcer / mudar percepções dos outros
5. Escolha uma pessoa referente diferente
6. Sair de campo (sair do trabalho)

4. Teoria da Equidade (cont.)



Propostas relativas a salários injustos:

1. Trabalhadores com horários sobre-recompensados produzem mais do que trabalhadores equitativamente recompensados.
2. Trabalhadores por objetivos com excesso de recompensa produzem menos, mas fazem trabalho de peça de melhor qualidade.
3. Trabalhadores com horários menos recompensados produzem trabalho de menor qualidade.
4. Trabalhadores subestimados produzem quantidades maiores de trabalho de peça de menor qualidade do que os trabalhadores equitativamente recompensados.

Justiça Distributiva:

Equidade percebida do montante e alocação de recompensas entre os indivíduos.

Justiça Processual:

A equidade percebida do processo para determinar a distribuição de recompensas.

5. Teoria da Expectativa e Relacionamentos



- **Teoria da Expectativa (Victor Vroom)**

A força de uma tendência para agir de uma certa maneira depende da força de uma expectativa de que o ato seja seguido por um determinado resultado e pela atratividade desse resultado para o indivíduo.

- **Relação Esforço-Desempenho**

- A probabilidade de que exercer uma determinada quantidade de esforço levará ao desempenho.

- **Relação Desempenho-Recompensa**

- A crença de que o desempenho em um determinado nível levará à obtenção de um resultado desejado.

- **Relação Recompensa-Objetivos Pessoais**

- O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem os objetivos ou necessidades de um indivíduo e a atratividade de recompensas potenciais para o indivíduo

6. Como motivar o staff comercial



Considere estas estratégias para potenciar a sua força de vendas:

- ⇒ Faça das comissões uma causa principal.
- ⇒ Construa equipas vencedoras.
- ⇒ Construa pressão de grupo.
- ⇒ Coloque toda a empresa atrás da venda.
- ⇒ Descubra o que motiva.

7. Exercício sobre Motivação



Atividade Role-Playing: (duração média: até 25 min)

<http://www.businessballs.com/roleplayinggames.htm>

<http://www.refreshleadership.com/index.php/2012/08/quick-games-engage-employees-work/>

ARTIGOS:

[What Motivates an Entrepreneur? : https://www.marsdd.com/news-and-insights/what-motivates-an-entrepreneur-hint-its-not-money/](https://www.marsdd.com/news-and-insights/what-motivates-an-entrepreneur-hint-its-not-money/)

<http://www.inc.com/adam-fridman/7-ways-entrepreneurs-stay-motivated.html>

<http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/entrepreneurial-motivating-factors-internal-and-external-factors/40682/>

<http://www.forbes.com/sites/drewhendricks/2015/01/02/5-ways-entrepreneurs-can-stay-motivated-every-day/#10c46c1c292c>

Bibliografia adicional



Outra Bibliografia:

Organizational Behavior (13th Edition) by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2014)

Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices by Angelo Kinicki and Robert Kreitner (2008)

The Ropes to Skip and the Ropes to Know: Studies in Organizational Behavior by R. Richard Ritti and Steven Levyz (2006)

MUITO OBRIGADO!



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication (communication) reflects the views only of the author,
and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made
of the information contained therein.