

Interreg



Cofinanciado por  
la Unión Europea  
Cofinanciado pela  
União Europeia

España-Portugal

 WinWork

/ MANUAL E2.1b

# Fortalecer as Equipas: Liderança, Confiança e Colaboração

---

2026

[winwork.pt](http://winwork.pt)





# Ficha Técnica

**Título do Manual:**

Fortalecer as Equipas: Liderança, Confiança e Colaboração

**Projeto:**

Projeto WinWORK: Criação de Ambientes de Trabalho Saudáveis para a Promoção de Qualidade de Vida e Bem-estar nos Locais de Trabalho

**Código do Projeto:**

0258\_WINWORK\_6\_P

**Programa de Financiamento:**

Programa de Cooperação Interreg VI-A Espanha-Portugal (POCTEP) 2021-2027

**Beneficiário Principal:**

Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (E2S | P. PORTO)

**Parceiros do Projeto:**

- > Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
- > Associação Empresarial de Portugal – AEP (Portugal)
- > Instituto Politécnico da Guarda (Portugal)
- > Universidade de Coimbra (Portugal)
- > Universidade de Salamanca
- > Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón
- > Cámara de Comercio, Industria y Servicio de Badajoz

**Responsável pela Coordenação do Projeto:**

Joana Santos, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (Portugal)

**Coordenação de Edição:**

Carla Carvalho, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Lisete Mónico, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Ana Pinto, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Telma Margarida Alves, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Inés Farfán, Universidade de Salamanca (Espanha)  
José C. Sánchez, Universidade de Salamanca (Espanha)

**Autores:**

Carla Carvalho, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Lisete Mónico, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Ana Pinto, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Telma Margarida Alves, Universidade de Coimbra (Portugal)  
Inés Farfán, Universidade de Salamanca (Espanha)  
José C. Sánchez, Universidade de Salamanca (Espanha)  
Alfonso Fernandez Montero, Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (Espanha)  
Carlos Carvalhais, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (Portugal)  
Ermelinda Marques, Instituto Politécnico da Guarda (Portugal)  
Joana Santos, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (Portugal)  
Juan A. Sánchez-Margallo, Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (Espanha)  
Luis Polo-Ferrero, Universidade de Salamanca (Espanha)  
Mariana Ferraz, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (Portugal)  
Natalina Casanova, Instituto Politécnico da Guarda (Portugal)  
Nuno Rocha, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (Portugal)  
Paulo Carvalho, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto (Portugal)  
Roberto Méndez-Sánchez, Universidade de Salamanca (Espanha)

**Data de Publicação:** 2026

**Versão:** Versão 1.0

**Idioma:** Português

**ISBN:** 978-989-9226-31-9

**DOI:** <https://doi.org/10.26537/ediesutporto.261>

# Índice



|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Índice</b>                                                           | <b>04</b> |
| <b>1.0 / Introdução</b>                                                 | <b>06</b> |
| <b>2.0 / Objetivos</b>                                                  | <b>08</b> |
| <b>3.0 / O poder da equipa: dinâmicas positivas</b>                     | <b>10</b> |
| 3.1 / A Importância do Trabalho em Equipa para o Bem-Estar e Desempenho | 11        |
| 3.1.1 / Trabalho em Equipa como Recurso Estratégico                     | 11        |
| 3.1.2 / Engajamento no Trabalho                                         | 11        |
| 3.2 / O Papel da Confiança na Equipa                                    | 12        |
| 3.3 / Fatores que Contribuem para a Eficácia das Equipas                | 12        |
| <b>4.0 / Liderança transformacional: inspirando o compromisso</b>       | <b>13</b> |
| 4.1 / Dimensões                                                         | 14        |
| 4.2 / Características dos Líderes Transformacionais                     | 14        |
| 4.3 / O Líder como Promotor do Capital Psicológico                      | 14        |
| 4.4 / Mecanismos de Atuação da Liderança Transformacional               | 15        |
| 4.5 / Implicações Práticas                                              | 15        |
| <b>5.0 / Confiança organizacional</b>                                   | <b>16</b> |
| 5.1 / Dimensões                                                         | 17        |
| 5.2 / Impacto da confiança organizacional                               | 17        |
| 5.3 / Como Construir e Manter a Confiança nas Equipas                   | 17        |
| <b>6.0 / Colaboração e empatia</b>                                      | <b>19</b> |
| 6.1 / Comunicação como Prática Fundamental                              | 20        |
| 6.2 / Desenvolvendo Equipas Empáticas                                   | 21        |
| <b>7.0 / Estratégias para a gestão de equipas em ambientes incertos</b> | <b>22</b> |
| 7.1 / Adaptabilidade, Flexibilidade e Comunicação em Tempos de Mudança  | 23        |
| 7.2 / Fomento da Resiliência nas Equipas                                | 23        |
| 7.3 / Consequências da Resiliência para as Equipas                      | 24        |
| <b>8.0 / Conclusões</b>                                                 | <b>25</b> |

# 1.0 / Introdução

No contexto organizacional contemporâneo, caracterizado por mudanças constantes e desafios crescentes, o fortalecimento das equipas de trabalho emerge como um fator essencial para o sucesso empresarial. A capacidade de uma organização prosperar não depende apenas de recursos tecnológicos ou financeiros, mas fundamentalmente da qualidade das relações humanas e da eficácia das suas equipas.

# 2.0 / Objetivos

- > Compreender as dinâmicas fundamentais que tornam as equipas de trabalho eficazes e saudáveis.
- > Explorar o papel da liderança transformacional como catalisador do engagement e do desempenho grupal.
- > Analisar a confiança organizacional como elemento mediador entre as práticas organizacionais e o bem-estar das equipas.
- > Identificar estratégias práticas para fomentar a colaboração e a empatia no ambiente de trabalho.
- > Desenvolver competências de gestão adequadas para ambientes de incerteza e mudança.
- > Fornecer ferramentas baseadas em evidência para líderes e gestores de recursos humanos.

# 3.0 / O poder da equipa: Dinâmicas positivas



## 3.1 / A Importância do Trabalho em Equipa para o Bem-Estar e Desempenho

O trabalho em equipa constitui um recurso fundamental no contexto das organizações modernas, sendo definido como a colaboração entre pessoas com objetivos comuns e tarefas interdependentes. Esta forma de organização do trabalho permite alcançar resultados superiores aos obtidos através do trabalho individual, representando uma vantagem competitiva.

### 3.1.1 / Trabalho em Equipa como Recurso Estratégico

A crescente exigência por equipas de excelência e alto desempenho nas organizações contemporâneas torna o trabalho em equipa um grande desafio para a gestão de recursos humanos. Para que se desenvolva eficazmente, é crucial a compreensão do processo de desenvolvimento da equipa, que deve incluir:

- > Objetivos claros e partilhados.
- > Papéis bem definidos para cada membro.
- > Comunicação eficaz e processos de tomada de decisão estruturados.
- > Promoção ativa da cooperação, coordenação e aprendizagem.

### 3.1.2 / Engajamento no Trabalho

Representa um estado mental positivo e de plenitude relacionado com o trabalho, caracterizado por três dimensões fundamentais:

- > **Vigor**
  - > *Energia Elevada*: Vitalidade e resistência mental.
  - > *Ativação Mental*: Alerta e concentração sustentada.
  - > *Persistência*: Capacidade de manter esforço face a dificuldades.
- > **Dedicação**
  - > *Entusiasmo*: Paixão genuína pelo trabalho.
  - > *Orgulho*: Satisfação com as realizações.
  - > *Inspiração*: Motivação intrínseca para a excelência.
  - > *Desafio*: Procura ativa de tarefas estimulantes.
- > **Absorção**
  - > *Concentração Profunda*: Foco total nas atividades.
  - > *Distorção Temporal*: Sensação de que “o tempo voa”.
  - > *Fusão Ação-Consciência*: Estado de flow.
  - > *Dificuldade de Desconexão*: Envolvimento natural com o trabalho.

## 3.2 / O Papel da Confiança na equipa

- > A confiança na equipa atua como mediador entre o trabalho em equipa e o engajamento no trabalho.
- > O trabalho em equipa, enquanto recurso social, apenas aumentará o bem-estar dos colaboradores em termos de vigor e dedicação se existir confiança na equipa.
- > O trabalho em equipa relaciona-se com a confiança da equipa.
- > A confiança da equipa relaciona-se com o engajamento no trabalho.

## 3.3 / Fatores que Contribuem para a Eficácia das Equipas

- > *Objetivos claros*: Compreensão nítida dos fins a alcançar.
- > *Papéis definidos*: Cada membro deve ter responsabilidades bem estabelecidas.
- > *Comunicação eficaz*: Essencial para integrar contribuições e agregar valor.
- > *Processos de tomada de decisão*: Permitem funcionamento coeso e resolução de problemas.
- > *Cooperação e coordenação*: Fundamentais para tarefas coletivas.
- > *Aprendizagem contínua*: Predisposição para desenvolvimento coletivo.
- > *Satisfação dos membros*: Contribui diretamente para a eficácia.
- > *Viabilidade e inovação*: Cruciais para o valor acrescentado organizacional.
- > *Confiança* horizontal (entre colegas de trabalho) e vertical (no supervisor direto).

# 4.0 / Liderança transformacional: inspirando o compromisso

A liderança transformacional emerge como um elemento crítico no contexto laboral, sendo capaz de aumentar o engajamento das equipas, promover a saúde psicossocial e contribuir para resultados organizacionais saudáveis.

## 4.1 / Dimensões

- > *Visão*: Expressão de um quadro idealizado do futuro baseado nos valores organizacionais.
- > *Comunicação Inspiradora*: Mensagens positivas sobre a organização que constroem motivação e confiança.
- > *Estimulação Intelectual*: Promoção do interesse em pensar nos problemas de novas maneiras.
- > *Apoio*: Preocupação genuína pelos colaboradores e suas necessidades.
- > *Reconhecimento Pessoal*: Recompensas através de elogios pelo esforço e alcance de metas.

## 4.2 / Características dos Líderes Transformacionais

- > Motivar os seguidores através da transformação das suas atitudes e valores.
- > Inspirar para ir “além do esperado”.
- > Conduzir outros para objetivos percebidos como partilhados.
- > Conseguir o compromisso das equipas e da organização.
- > Contribuir para organizações com altos níveis de bem-estar e baixos níveis de stress e absentismo.

## 4.3 / Líder como Promotor do Capital Psicológico

A liderança transformacional atua como uma “injeção de positividade” no capital psicológico dos colaboradores. Mesmo em contextos de crise, um bom estilo de liderança não só atenua estados negativos, mas também desenvolve ativamente o capital psicológico positivo dos trabalhadores, ou seja:

- > a Autoeficácia: Confiança nas próprias capacidades organizar e executar o seu trabalho.
- > a Esperança: Motivação direcionada para objetivos.
- > o Otimismo: Expectativa de resultados positivos.
- > a Resiliência: Capacidade de recuperação face à adversidade.

O Líder como Promotor do Capital Psicológico,

- > Gera afeto positivo nos seguidores, fazendo-os sentir relaxados, entusiasmados, otimistas e satisfeitos.
- > Cria estados psicológicos positivos estáveis como o engagement no trabalho.
- > Influencia o engajamento tanto diretamente como através da mediação do afeto positivo.
- > Promove ciclos positivos de bem-estar organizacional.

## 4.4 / Mecanismos de atuação da Liderança Transformacional

- > *Influência idealizada*: Servindo como modelo de comportamento.
- > *Motivação inspiracional*: Criando visões atrativas do futuro.
- > *Estimulação intelectual*: Desafiando pressupostos e encorajando inovação.
- > *Consideração individualizada*: Atendendo às necessidades específicas de cada seguidor.

## 4.5 / Implicações Práticas

As organizações devem investir na formação de líderes transformacionais, capacitando-os para:

- > Desenvolver e comunicar uma visão de futuro clara.
- > Comunicar de forma inspiradora e motivacional.
- > Estimular intelectualmente os colaboradores.
- > Fornecer apoio individualizado.
- > Reconhecer e recompensar o trabalho bem executado.

# 5.0 / Confiança organizacional



A confiança organizacional constitui um elemento fundamental para a vida laboral e a eficácia organizacional, sendo considerada uma vantagem competitiva nas organizações.

## 5.1 / Dimensões

Confiança Vertical (com o líder/supervisor)

- > Refere-se à confiança entre supervisores diretos/gestores e colaboradores.
- > É crucial para que os supervisores sejam percebidos como confiáveis.
- > Aumenta diretamente o bem-estar e os resultados saudáveis das equipas.

Confiança Horizontal (entre colegas)

- > Desenvolve-se através de relações interpessoais positivas.
- > Manifesta-se através do civismo organizacional.
- > Inclui comportamentos de tratamento digno e respeito mútuo.

## 5.2 / Impacto da Confiança Organizacional

- > Influencia diretamente o bem-estar dos colaboradores.
- > Influencia o engajamento no trabalho em equipa.
- > Relaciona-se positivamente com o vigor, a dedicação e a absorção no trabalho.
- > As organizações que implementam práticas saudáveis apenas terão impacto positivo no engajamento se existir confiança organizacional.

## 5.3 / Como Construir e Manter a Confiança nas Equipas

A construção da confiança baseia-se na implementação sistemática de práticas organizacionais saudáveis. A investigação identifica as seguintes práticas que se relacionam mais diretamente com a confiança organizacional:

- > Conciliação Trabalho-Família
  - > Políticas que permitam equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais.
  - > Flexibilidade de horários e modalidades de trabalho.
  - > Apoio em situações familiares especiais.
- > Prevenção do Mobbing (bullying praticado no local de trabalho)
  - > Políticas claras contra o assédio no trabalho.
  - > Procedimentos de denúncia e investigação.
  - > Cultura organizacional de respeito e dignidade.

> Saúde Psicossocial

- > Programas de bem-estar psicológico.
- > Gestão do stress e prevenção do burnout (esgotamento profissional).
- > Apoio em situações de dificuldade pessoal.

> Comunicação e Informação Organizacional

- > Transparência nos processos de decisão.
- > Canais de comunicação eficazes.
- > Partilha regular de informação relevante.

Para construir e manter a confiança, as organizações devem:

- > Implementar práticas de forma consistente e transparente
- > Demonstrar cuidado genuíno pelos colaboradores
- > Manter comunicação aberta e honesta
- > Cumprir compromissos assumidos
- > Reconhecer e corrigir eventuais falhas

A Gestão de Pessoas deve priorizar o desenvolvimento da confiança organizacional através de:

- > Perspetivas de prevenção contínua de problemas relacionais
- > Ações proativas de promoção da saúde psicossocial
- > Fortalecimento das relações entre colaboradores e supervisores
- > Monitorização regular dos níveis de confiança organizacional

# 6.0 / Colaboração e empatia

## 6.1 / Comunicação como Prática Fundamental

A comunicação e informação organizacional representa uma vantagem competitiva significativa, garantindo que os objetivos organizacionais são conhecidos por todos e que existe transparência no funcionamento organizacional.

As estratégias de comunicação e informação organizacional estão positivamente relacionadas com a confiança organizacional nas equipas de trabalho. Uma comunicação eficaz promove um ambiente onde o respeito mútuo se desenvolve naturalmente.

### Formas de Comunicação eficaz:

Comunicação Ascendente (81% das PME's):

- > Caixas de sugestões.
- > Reuniões periódicas com colaboradores.
- > Canais de feedback estruturados.

Comunicação Descendente (81% das PME's):

- > Intranets organizacionais.
- > Revistas internas.
- > Reuniões regulares.
- > Cartas informativas.

Comunicação Horizontal (66% das PME's):

- > Comitês de empresa.
- > E-mails corporativos.
- > Plataformas de colaboração.

### Práticas de Apoio ao Respeito Mútuo:

Relações Interpessoais (50% das PME's):

- > Reuniões informais.
- > Atividades de team building.
- > Espaços de convívio.

Códigos de Conduta (75% das PME's):

- > Normas comportamentais claras.
- > Manuais de procedimentos.
- > Protocolos de interação.

Equidade (15.5% das PME's):

- > Tratamento justo e imparcial.
- > Processos transparentes de avaliação.
- > Oportunidades iguais de desenvolvimento.

## 6.2 / Desenvolvendo Equipas Empáticas

A empatia coletiva é a capacidade dos membros de um grupo partilharem os sentimentos uns dos outros, colocando-se psicologicamente nas circunstâncias dos colegas. Surge quando as necessidades ou experiências dos indivíduos são percebidas como relevantes ou semelhantes.

### Benefícios da Empatia Coletiva:

- > Desejo aumentado de ajudar os outros.
- > Geração de confiança mútua.
- > Melhoria do clima organizacional.
- > Redução do absentismo.
- > Aumento do compromisso e satisfação.

### Práticas que Promovem a Empatia Coletiva:

#### Desenvolvimento de Habilidades

- > Programas de formação e capacitação.
- > Oportunidades de aprendizagem contínua.
- > Desenvolvimento de competências técnicas e relacionais.

#### Informação

- > Partilha transparente de informação.
- > Comunicação regular sobre objetivos e resultados.
- > Acesso a informação relevante para o trabalho.

#### Prevenção do *Mobbing*

- > Políticas claras contra o assédio.
- > Cultura de respeito e dignidade.
- > Procedimentos de proteção dos colaboradores.

# 7.0 / Estratégias para a gestão de equipas em ambientes incertos



## 7.1 / Adaptabilidade, Flexibilidade e Comunicação em Tempos de Mudança

Em contextos de incerteza, o papel do supervisor deve evoluir rapidamente, adquirindo competências que permitam liderar equipas e implementar ações tanto técnicas quanto adaptativas.

### **Adotar uma Liderança Adaptativa:**

- > Identificar desafios atuais para a liderança de equipas
- > Reconhecer comportamentos individuais e grupais
- > Desenvolver competências de gestão de pessoas
- > Implementar estratégias de adaptação à mudança

### **Flexibilidade como Pilar Essencial:**

A flexibilidade organizacional constitui um pilar fundamental para a gestão de equipas em tempos de incerteza. As organizações devem promover ativamente a flexibilidade interna para garantir:

- > Coesão da equipa em situações de mudança.
- > Adaptação rápida a novas circunstâncias.
- > Manutenção da produtividade durante transições.
- > Bem-estar dos colaboradores em períodos de instabilidade.

### **Comunicação em Contextos de Incerteza:**

A comunicação assume papel central na gestão de equipas, sendo identificada como um dos principais conceitos de uma equipa eficaz, juntamente com confiança, coordenação e feedback. Elementos críticos da comunicação:

- > Transparência sobre desafios e oportunidades.
- > Regularidade nas atualizações e informações.
- > Bidirecionalidade permitindo feedback e sugestões.
- > Clareza nas mensagens e expectativas.
- > Empática considerando as preocupações individuais.

## 7.2 / Fomento da Resiliência nas Equipas

A resiliência coletiva dota a equipa das capacidades necessárias para recuperar de falhas, atrasos, conflitos ou qualquer outra ameaça ao bem-estar da própria equipa. Esta capacidade é crucial para o desempenho em situações de crise.

### **Antecedentes da Resiliência nas Equipas**

#### **Relações Interpessoais Positivas**

- > Desenvolvem, acumulam e facilitam acesso a recursos importantes.
- > Reduzem o impacto de situações ameaçadoras.
- > Fornecem informações clarificadoras que diminuem a incerteza.
- > São fundamentais para compreender e enfrentar adversidades.

#### Autoeficácia Coletiva

- > A percepção de eficácia coletiva afeta positivamente os níveis de resiliência.
- > Existe correlação significativa entre autoeficácia e resiliência coletiva.
- > Fortalece a confiança da equipa na sua capacidade de superar desafios.

#### Emoções Positivas

- > Emoções positivas coletivas influenciam a resiliência grupal.
- > Humor, técnicas de relaxamento e pensamento otimista aumentam a resiliência.
- > Criam espirais ascendentes positivas em situações de stress.

#### Recursos Laborais Sociais

- > Clima de apoio social dentro da equipa.
- > Coordenação eficaz entre membros.
- > Facilitam partilha de informações e processos de aprendizagem.
- > Promovem desenvolvimento de soluções adaptativas.

#### Gestão de Exigências Laborais

- > Embora não tenham efeito direto, demandas elevadas enfraquecem a relação entre recursos e resiliência.
- > Gerir sobrecarga quantitativa, conflito e ambiguidade de papel.
- > Mitigar impactos negativos fortalece indiretamente a resiliência.

## 7.3 / Consequências da Resiliência para as Equipas

#### Melhor Desempenho

- > A resiliência relaciona-se com melhor desempenho da equipa.
- > Promove estratégias de enfrentamento reativas e proativas.
- > Favorece esforço extra que se traduz em aumento do desempenho.

#### Atitudes Positivas

- > Aumento da satisfação e vigor no trabalho.
- > Redução do stress e esgotamento.
- > Desenvolvimento de atitudes positivas que beneficiam o coletivo.

# 8.0 / Conclusões

O fortalecimento das equipas de trabalho não é apenas uma questão de produtividade ou eficiência organizacional, mas fundamentalmente uma questão de dignidade humana e bem-estar coletivo.

As organizações que compreenderem e implementarem os princípios aqui apresentados não apenas alcançarão melhores resultados financeiros, mas contribuirão para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, resilientes e humanizados.

A jornada para equipas verdadeiramente fortes requer compromisso a longo prazo, investimento consistente em práticas saudáveis e, sobretudo, a compreensão de que a confiança, a liderança transformacional e a colaboração empática não são apenas ferramentas de gestão, mas valores fundamentais que definem organizações verdadeiramente excelentes.

NOTA: Este e-book representa uma síntese de conhecimentos científicos atuais sobre resiliência e desenvolvimento pessoal no trabalho, baseando-se em evidências empíricas e modelos teóricos validados. A sua implementação deve ser adaptada aos contextos específicos de cada organização e indivíduo, sempre com o apoio de profissionais qualificados quando necessário.

 **WinWork**



**Interreg**  
Espanha-Portugal



Cofinanciado por  
la Unión Europea  
Cofinanciado pela  
União Europeia



ESCOLA  
SUPERIOR  
DE SAÚDE



POLI  
TÉCNICO  
QUÍMICO



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA



ASSOCIAÇÃO  
EMPRESARIAL  
DE PORTUGAL

**Cámara**  
Batalha



UNIVERSIDAD  
DE SALAMANCA



Centro de Gestão de Inovação Tecnológica  
Jardim da Silva

[winwork.pt](http://winwork.pt)