

## ÍNDICE

Nem todos os generais foram mortos.....	3
Grid Gerencial.....	5
Liderança Situacional.....	8
Liderança – Estudo de caso.....	11
Ações de motivação.....	21
Slides.....	23
Bibliografia.....	56



### NEM TODOS OS GENERAIS FORAM MORTOS

Durante 50 anos ou mais, tenho trabalhado com organizações de todos os tipos - como professor universitário e administrador na universidade, como consultor de corporações, como membro de conselho administrativo, como voluntário. Ao longo dos anos, tenho debatido com muitos líderes - talvez até centenas - sobre seus papéis, suas metas e seu desempenho. Trabalhei com indústrias gigantes e empresas pequenas, com organizações que se estendem pelo mundo e outras que trabalham com crianças deficientes em uma pequena cidade. Trabalhei com alguns executivos notavelmente brilhantes e uns palermas, com pessoas que fazem um bom discurso sobre liderança e outras que, aparentemente, jamais pensaram em si mesmas como líderes e que raramente, se tanto, falam sobre liderança.

As lições são inequívocas. A primeira é que 'líderes' natos podem existir, mas com certeza raros dependerão deles. A liderança deve e pode ser aprendida. Mas a segunda maior lição é que 'personalidade de liderança', 'estilo de liderança' e 'traços de liderança' não existem. Entre os líderes mais efetivos que encontrei e com quem trabalhei durante meio século, alguns se trancavam em seus escritórios e outros eram ultragregários. Uns (embora não muitos) eram 'caras legais' e outros disciplinadores austeros. Uns eram rápidos e impulsivos; outros analisavam, analisavam de novo, e levavam uma eternidade para chegar a uma decisão. Alguns eram cordiais e imediatamente simpáticos; outros permaneciam indiferentes, mesmo após anos trabalhando perto de outras pessoas, não apenas de estranhos como eu, mas de pessoas da própria organização. Uns logo falavam das famílias; outros jamais mencionaram nada que não fizesse parte das tarefas em questão.

Alguns líderes eram dolorosamente vaidosos - e isto não lhes afetava o desempenho (como a magnífica vaidade do General Douglas McArthur não afetou seu desempenho até os últimos dias de sua carreira). Alguns eram modestos diante de uma falha - e, novamente, isto não lhes abalava o desempenho como líderes (como não abalou o do General George Marshall ou de Harry Truman). Uns eram tão rígidos em suas vidas pessoais como os ermitões no deserto; outros, pomposos, amantes do prazer e faziam algazarra sempre que podiam. Uns eram bons ouvintes, mas, entre os mais eficazes com quem trabalhei, havia alguns solitários que ouviam apenas sua voz interior. O único traço de personalidade que os líderes eficazes com quem me deparei realmente tinham em comum era algo que não possuíam: eles tinham pouco ou nenhum 'carisma', e pouco tinham a ver com o termo ou com seu significado.

Todos os líderes eficazes que encontrei - tanto aqueles com quem trabalhei como aqueles a quem apenas observei - sabiam quatro coisas simples:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.



## LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim.
3. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo.
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Independentemente da diversidade quase ilimitada de personalidade, estilo, capacidade e objetivos, os líderes eficazes que encontrei, com quem trabalhei e a quem observei também se comportavam de forma muito semelhante:

1. Não começavam pela pergunta, “O que eu quero?” Começavam perguntando, “O que precisa ser feito?”
2. Depois questionavam, “O que posso e devo fazer de importante?” Isso precisa ser algo que tanto necessite ser feito quanto corresponda à capacidade do líder e à maneira como ele é mais eficaz.
3. Constantemente questionavam, “Qual a missão da organização e quais são suas metas? O que constitui o desempenho e os resultados nesta organização?”
4. Eles eram muito tolerantes com a diversidade das pessoas e não procuravam cópias em papel carbono de si mesmos. Raramente perguntavam, “Gosto ou não gosto dessa pessoa?” Mas eram totalmente - cruelmente - intolerantes quando se tratava do desempenho, padrões e valores de alguém.
5. Não temiam a capacidade de seus associados. Desfrutavam muito dela. Tivessem-no ouvido ou não, seu lema era o que Andrew Carnegie quis colocar na lápide: “Aqui jaz um homem que atraiu para assistí-lo pessoas melhores do que ele próprio”.
6. De uma forma ou de outra, submetiam-se ao ‘teste do espelho’ - isto é, certificavam-se de que a pessoa que viam no espelho pela manhã era o tipo que gostariam de ser, respeitar e acreditar. Desse modo, fortaleciam-se contra as maiores tentações do líder - fazer coisas populares em vez de certas, e fazer coisas triviais, insignificantes e inconsistentes.

Líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo, ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem.

**Peter F. Drucker**  
in “O Líder do Futuro”



# LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

## GRID GERENCIAL

O Grid Gerencial foi desenvolvido por Robert R. Blake e Jane S. Mouton.

Os autores, para estudar a liderança nas empresas, criaram um gráfico que tem por eixos: “A preocupação com as pessoas” e “A preocupação com a produção”. Identificaram assim cinco estilos de liderança:

<b>PREOCUPAÇÃO COM O PESSOAL</b>	<b>9</b> <b>Alto</b>	<b>1,9</b> <b>Atenção concentrada nas necessidades das pessoas. A produção é secundária. Grande camaradagem e harmonia.</b>		<b>9,9</b> <b>Empenho na realização, através de perfeita integração dos objetivos da empresa com as necessidades individuais.</b>
			<b>5,5</b> <b>Equilíbrio entre necessidades do pessoal e da produção.</b>	
	<b>1</b> <b>Baixo</b>	<b>1,1</b> <b>Mínimo esforço, para só produzir o indispensável à sua permanência na organização.</b>		<b>9,1</b> <b>O pessoal é “instrumento de produção”. Organiza-se mais o trabalho que as pessoas.</b>
		<b>1 Baixo</b>	<b>5</b>	<b>Alto 9</b>

## PREOCUPAÇÃO COM A PRODUÇÃO



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

Rua Miguel Gustavo, 486 - São Paulo - SP - cep 02754-080 - Tel/fax 11 3935-2031 • 3935-2043 • indepe@indepe.net • www.indepe.net

**QUESTIONÁRIO - GRID GERENCIAL**

**QUESTÃO 1**

- A. Eu digo aos subordinados o que deve ser feito, como, quando e com quem.
- B. Confio em meu pessoal. Eles sabem o que fazer. Quando é preciso alguma sugestão eles sabem que estou à disposição.
- C. Meus subordinados estão na empresa porque sabem o que fazer. Cabe a eles dar conta do recado.
- D. Deixo claras metas e prazos. Explico as tarefas, verifico o entendimento e estou sempre a postos para qualquer esclarecimento.
- E. Procedimentos, responsabilidades individuais, padrões de desempenho, regras básicas são acordados com a equipe.

**QUESTÃO 2**

- A. Deixo claro minha confiança ao sugerir as tarefas, pois sei que as pessoas saberão fazer sua parte.
- B. Uma vez conhecidas as atribuições, cada um é responsável por si mesmo.
- C. Conheço as pessoas e ao planejar levo em consideração o que elas aceitam ou rejeitam.
- D. Ao planejar procuro obter dados do meu pessoal de forma a desenvolver um plano discutido, com metas, prazos e padrão de desempenho acordados.
- E. A Empresa diz o que quer, define o planejamento. Nós executamos. O que está planejado tem que acontecer.

**QUESTÃO 3**

- A. Passo pra baixo o que vem de cima, sem rodeios nem floreios.
- B. Acompanho o desempenho e comento o andamento do trabalho quando necessário.
- C. Estou sempre informado do andamento do trabalho e analiso com meus subordinados possíveis providências para contornar obstáculos não previstos. Quando necessário, discutimos uma eventual mudança de metas que possa atender ao objetivo traçado.
- D. Acompanho de perto como anda a produção para ter certeza de que aquilo que eu mandei está sendo feito.
- E. Minha porta está sempre aberta e meus subordinados sabem disso. É preocupação minha atendê-los antes que venham pedir. Acho isso bom para o moral.

**QUESTÃO 4**

- A. Realizo reuniões de acompanhamento onde são destacados os pontos positivos. Tenho cuidado para não parecer muito crítico ou negativo. Minha equipe sabe que as decisões que tomo levam em consideração também o que cada um dos membros pensa.
- B. Cada uma das pessoas responsáveis pelo projeto é ouvida e as críticas têm por objetivo perseguir os prazos estabelecidos. A experiência arrecadada é utilizada na formulação de novos projetos. Deixo claro meu reconhecimento pelo esforço da equipe e de cada um dos participantes por sua contribuição.
- C. Acompanho o cumprimento das metas, identifico desvios, imponho correções de rumo. Quando possível, faço o pessoal trabalhar com mais rapidez.
- D. Como sei que as pessoas não gostam muito de serem fiscalizadas, evito fazê-lo. Destaco o desempenho positivo, de forma a que sirva de referência para desempenhos futuros.
- E. Faço a ronda, mas se possível, evito interferir. Todos nós não somos muito chegados a receber interferências em nosso trabalho.



### QUESTÃO 5

- A. Procuo conciliar exigências do trabalho com a capacidade e as necessidades das pessoas.
- B. Aceito trabalhar com qualquer pessoa que mandem para mim.
- C. Eu procuro pessoas adequadas à tarefa.
- D. Quem obedece trabalha comigo. Gente que fica com cara amarrada, que vá trabalhar noutra canto.
- E. Sei que não é possível contentar a todos, mas me esforço para que cada um esteja na função que mais gosta.

### QUESTÃO 6

- A. Em minha equipe todos sabem exatamente o que se espera deles para que as necessidades da empresa sejam atendidas.
- B. Ter objetivos claros favorece o auto-estabelecimento e a auto-administração de metas. Pessoas que se auto-administram não tem porque alimentar pensamentos negativos sobre sua chefia.
- C. Meus objetivos são os da chefia. Quanto aos meus subordinados, acredito que contribua para o seu desenvolvimento fazer com que escolham seus próprios objetivos.
- D. Dimensiono os objetivos em função da capacidade de aceitação de cada um. Procuo estimular a apresentação de sugestões que agilizem a produção dos resultados com redução do esforço.
- E. Os objetivos individuais e da equipe são estabelecidos considerando-se o que a Empresa e o trabalhador entendem como adequado. Isso cria um compromisso motivador para o cumprimento das metas.

### QUESTÃO 7

- A. A avaliação de desempenho é o momento mais adequado de mostrar a cada um o quanto cada um é importante para a organização. As pessoas merecem o respeito e a atenção necessárias para que possam crescer e se desenvolver.
- B. Não gosto muito de avaliar desempenho. Quando solicitado procuro avaliar a equipe de forma padrão. Cada um sabe onde lhe aperta o calo e deve aprender com seus erros.
- C. Procuo destacar os pontos positivos no desempenho de cada um. Isso ajuda na motivação.
- D. O que vai ser avaliado e o padrão do desempenho adequado são especificados antecipadamente. No momento oportuno, chefe e subordinado discutem com base nos critérios acima definidos e além de avaliarem o desempenho passado estabelecem objetivos quanto ao desempenho futuro.
- E. Verifico no que meus subordinados não estão correspondendo e indico o que fazer para que o desempenho seja corrigido. Cabe então a cada um melhorar.



## LIDERANÇA SITUACIONAL

### 1. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, para a consecução de um objetivo, numa dada situação.

Desta definição percebe-se que o processo de liderança é uma função do líder, do liderado e de variáveis situacionais.

É importante notar que, quando esta definição menciona líder e liderado, não devemos supor que se trate apenas de uma relação hierárquica, do tipo chefe-subordinado.

Esta definição é ampla e se refere a todas as relações interpessoais em que estão envolvidas tentativas de influência. Por exemplo: supervisor-subordinado, professor-aluno, vendedor-comprador, médico-cliente, pai-filho. São papéis complementares. Não há líder sem liderado.

O papel de líder nem sempre é desempenhado continuamente por um mesmo indivíduo; poderá, em certas ocasiões, ser assumido por outra pessoa do grupo, dependendo da situação. Muitas vezes, o subordinado influencia o superior, o filho influencia o pai, etc.

### 2. LIDERANÇA SITUACIONAL

O pressuposto básico da liderança situacional, modelo criado por Hersey e Blanchard, reside no fato de que não se pode considerar que exista um estilo de liderança “melhor” e que possa ser, portanto, indistintamente recomendável.

A liderança situacional baseia-se na relação entre:

- grau de diretividade ( comportamento de tarefa);
- grau de apoio sócio-emocional ( comportamento de motivação) e
- nível de maturidade dos subordinados para o desempenho de cada função específica.

### COMPORTAMENTO DE DIREÇÃO

O comportamento de direção apresenta as ações do supervisor voltadas para a tarefa do subordinado.

#### **INDICADORES:**

- define objetivos (especifica detalhadamente as tarefas que o subordinado deve realizar);
- planeja a tarefa ( diz como, onde e como fazer a tarefa);
- orienta o subordinado ( ensina a execução de cada tarefa);
- acompanha a execução ( avalia o processo, corrige as falhas);
- fixa prazos ( define em quanto tempo a tarefa deve ser realizada);



## COMPORTAMENTO DE APOIO

O comportamento de apoio representa as ações do supervisor voltadas para a pessoa do subordinado.

### INDICADORES:

- ouve o subordinado;
- apoia e encoraja o subordinado ( acredita que ele é capaz);
- reconhece suas aptidões;
- solicita sugestões;
- elogia o trabalho bem feito ( reforça os aspectos positivos);
- oferece desafios.

## 3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Através da combinação das 2 dimensões de comportamento, teremos uma figura com 4 quadrantes representando os 4 estilos de liderança.

APOIO	dA	<b>ESTILO 3</b> APOIO	DA	<b>ESTILO 2</b> PERSUASÃO
	da	<b>ESTILO 4</b> DELEGAÇÃO	Da	<b>ESTILO 1</b> DIREÇÃO
			<b>DIREÇÃO</b>	

### ESTILO 1 : Da - DIREÇÃO

Este é um estilo onde as ações do supervisor estão muito voltadas para a tarefa e pouco para a motivação. É , portanto, um estilo centrado na tarefa. O supervisor diz ao subordinado o que, como, quando e onde ele deve realizar a tarefa.

### ESTILO 2: DA - PERSUASÃO

É um estilo onde as ações do supervisor estão muito voltadas para a tarefa e também para a motivação. É um estilo diretivo-apoiador. O supervisor continua centrado na tarefa, mas procura convencer o subordinado porquê fazer a tarefa de determinada forma.

### ESTILO 3: dA - APOIO

É um estilo onde as ações do supervisor estão pouco voltadas para a tarefa e muito voltadas para a motivação. Enfatiza a conduta de apoio e minimiza a direção. Ouve as sugestões do subordinado e compartilha com ele a tomada de decisão.





### ESTILO 4: da - DELEGAÇÃO

É um estilo onde as ações do supervisor estão pouco voltadas para a tarefa e pouco para a motivação. O supervisor passa a tarefa ao subordinado e apenas cobra os resultados.

### 4. EFICÁCIA DOS ESTILOS

Não existe um único estilo eficaz de liderança. A liderança eficaz é uma função da situação e sofre, portanto, a influência de inúmeras variáveis (pressão do tempo, natureza da tarefa, cultura da empresa, etc).

A variável que a teoria de Liderança Situacional considera determinante da situação é o nível de maturidade do subordinado.

A liderança eficaz consiste em diagnosticar o nível de maturidade em que se encontra o subordinado e usar com ele um estilo condizente com aquele nível de maturidade.

### 5. CONCEITO DE MATURIDADE

Maturidade é a capacidade e a disposição da pessoa de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. O conceito de maturidade inclui duas dimensões:

- maturidade técnica - **CAPACIDADE** → saber fazer
- maturidade psicológica - **DISPOSIÇÃO** → querer fazer

A **maturidade técnica** refere-se aos conhecimentos, habilidades e experiências de um indivíduo para executar determinada tarefa.

A **maturidade psicológica** refere-se ao entusiasmo, envolvimento pessoal, motivação, predisposição e a confiança em si mesmo para realizar determinada tarefa.

Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada, ou seja, um subordinado não é maduro ou imaturo, num sentido total.

### 6. O PAPEL DO SUPERVISOR

Na liderança situacional está implícita a idéia de que o supervisor deve ajudar os subordinados a amadurecerem até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Por outro lado, pode acontecer que os supervisores se vejam obrigados a fazer uma intervenção regressiva se o desempenho de um subordinado ou grupo começar a decair. É importante ressaltar que tanto no ciclo regressivo, como no ciclo de desenvolvimento, deve-se dar um passo de cada vez e evitar saltar de quadrante.

Texto baseado no livro: "Psicologia para Administradores de Empresas", Hersey e Blanchard - Ed. EPU.



## LIDERANÇA – ESTUDO DE CASO

*Leia com atenção as 12 situações de trabalho que serão descritas. Cada uma delas exigirá uma decisão sua. Escolha aquela com a qual você mais se identifica. O resultado permitirá verificar qual é o seu estilo de liderança dominante. Responda sem discutir com os demais colegas. Bom trabalho!*

**1. Finalmente você conseguiu autorização para contratar um novo profissional para a sua equipe. Você o selecionou através do Programa de Trainees existente na empresa. O profissional está feliz por ser admitido. Você:**

- a) Ressalta seu potencial, tentando envolvê-lo na realização dos trabalhos que espera dele.
- b) Diz para ele ir se inteirando do serviço, acompanhando o trabalho dos demais profissionais da área.
- c) Explica a tarefa e pede para que dê sugestões e fale como vê o trabalho.
- d) Explica o trabalho detalhadamente e diz que você quer ver como ele se sai em cada atividade. Qualquer dúvida deve imediatamente procurá-lo.

**2. Você é supervisor de uma equipe que passou por uma grande renovação. A maioria dos profissionais está com você há mais de quatro meses e nesse tempo você tem se empenhado em orientá-los adequadamente, sem se descuidar de manter a motivação do grupo. No entanto, você percebe que a produtividade do grupo começa a cair e as metas não estão sendo cumpridas. Então você:**

- a) Toma cuidado para que sua ansiedade não atrapalhe e resolve aguardar para ver se eles mudam o comportamento. “É preciso dar tempo ao tempo”, você pensa.
- b) Junta a equipe e destaca que, a continuar assim, poderá haver conseqüências desagradáveis para todos. Explica em detalhes o que cada um deve fazer e acompanha o trabalho de perto.
- c) Resolve investir mais em ações de integração e motivação da equipe.
- d) Assume o controle da situação dizendo a cada um o que fazer, como fazer e fica atento aos prazos.

**3. Você aceitou o convite para dirigir uma área de outra unidade da empresa, cujo chefe se aposentou. As informações que você possui indicam que a equipe é composta por profissionais experientes, que vestem a camisa da empresa. Ao assumir, você:**

- a) Chama o grupo, apresenta as novas diretrizes e fica atento, acompanhando cada tarefa solicitada.
- b) Chama o grupo para uma conversa, diz como você quer que as coisas sejam feitas e pede para apresentarem suas sugestões.
- c) Deixa que continuem a trabalhar como vinham fazendo. “Em time que está ganhando, não se mexe”.



- d) Reúne a equipe e diz que apoiará os esforços de cada um na busca das metas estabelecidas.

**4. Devido a um processo de reestruturação interna, novas atividades foram transferidas para sua área. Para atender essa nova demanda você promoveu um funcionário experiente, que ficou muito feliz pela oportunidade oferecida, porém não sabe exatamente o que se espera dele. Você:**

- a) Diz para ele que confia em seu talento e que ele pode contar com seu apoio.  
b) Explica o trabalho a ser feito e pede ao funcionário que mostre para sua avaliação e aprovação cada atividade realizada.  
c) Explica exatamente o que você quer e pede que o funcionário apresente suas sugestões.  
d) Pensa: a promoção é dele. Agora deve mostrar resultado.

**5. Você tem sido muito solicitado para participar das reuniões que estão revisando o Planejamento Estratégico da Empresa. É bom poder participar, mas você se preocupa com a gestão da equipe. Acompanhando a distância você vê que o pessoal continua desempenhando suas obrigações com correção e comprometimento. Então você:**

- a) Aproveita um intervalo entre reuniões, chama a equipe, repassa todas as ações que estão sendo desenvolvidas e vê se têm alguma coisa a propor.  
b) Continua a participar das reuniões, sabendo que tudo caminha bem em seu setor.  
c) Pensa: "O olho do dono é que engorda o gado". Reúne o grupo e deixa bem claro o que você espera de cada um até o final do mês.  
d) Conversa com cada membro da equipe, elogiando o desempenho.

**6. Sua filha, ao completar 18 anos, pediu para tomar aulas na auto-escola e tirou carteira de motorista. Então, ela se arma de coragem e demonstrando uma certa insegurança, vem conversar com você para saber se você a deixaria ir para a escola com o carro da família. Você:**

- a) Dá as chaves e fala para ela colocar o carro no estacionamento.  
b) Diz que tem certeza que ela é muito competente e dirigirá direitinho. Pode pegar a chave e sucesso.  
c) Afirma: "Uma coisa é passar no exame de motorista, outra é saber dirigir". Primeiro ela terá que andar com você para você explicar algumas coisinhas que, com certeza, ela desconhece. "Depois, veremos", você diz.  
d) De imediato sorri e diz. "Tudo bem, na segunda você vai dirigindo e o papai/mamãe vai do lado. Vamos assim alguns dias, até você se sentir bastante segura para ir sozinha".



**7. Sua equipe é formada por profissionais que trabalham com você já há algum tempo. Você está muito satisfeito com o seu desempenho: conhecem o trabalho e "vestiram a camisa" da empresa. Apesar das tarefas continuarem a ser desenvolvidas dentro do programado e esperado, você observou que existe algum tipo de mal estar presente no grupo. Provavelmente deve ter ocorrido algum desentendimento entre eles. Então você:**

- a) Não se manifesta e deixa que resolvam no tempo deles.
- b) Aproveita um momento em que estão todos juntos e destaca o bom desempenho deles, sutilmente perguntando se existe algum problema/preocupação que queiram compartilhar.
- c) Chama a equipe, fala sobre as responsabilidades, o que espera de cada um e convida-os a falarem sobre os desentendimentos observados por você.
- d) Convoca uma reunião para destacar a importância dos prazos e o cumprimento dos procedimentos definidos.

**8. A sua empresa aprovou a realização de um projeto que é considerado muito estratégico. Você, que é um expert em projetos dessa natureza, foi escolhido para gerenciá-lo. Escolheu, então, os melhores especialistas. Todos estão muito felizes e com expectativas aguardando o início dos trabalhos. Você:**

- a) Explica cuidadosamente o que espera de cada um e pede para que façam contatos freqüentes para que você possa avaliar o andamento das ações.
- b) Chama o grupo e diz: "pessoal agora é com vocês, sucesso".
- c) Destaca a competência de cada um enfatizando como o projeto é importante e que a empresa espera muito deles.
- d) Detalha as atividades, diz o que você espera de cada um e pede que apresentem suas contribuições.

**9. Você tem, em sua equipe, um profissional já experiente e que trabalha com você há algum tempo. Desde a semana passada você notou que ele apresentava uma aparência abatida e hoje chegou para você dizendo não se sentir qualificado para o trabalho. Você então:**

- a) Pede para ele prosseguir com o trabalho e, se for necessário, na próxima semana vocês conversam.
- b) Diz para ele prestar bastante atenção pois você vai repassar todo o trabalho novamente e ele deverá agir exatamente como você está mandando.
- c) Reafirma sua confiança na competência dele e verifica se quer conversar sobre o que aconteceu de diferente nas últimas semanas.
- d) Com muita paciência, começa a explicar como deve ser feita cada tarefa, o que você espera dele e pede que ele diga se tem alguma contribuição que queira dar.



**10. Você é convidado a assumir a supervisão de uma equipe. O chefe anterior foi desligado da empresa e tinha fama de ser "linha dura", competente mas inflexível. A equipe apresenta os resultados esperados e ficou feliz em saber da mudança. Quem sabe agora, as coisas melhoram, pensam. Você então:**

- a) Diz ao grupo para esquecerem o que aprenderam. É melhor começar do zero. Então, se reúne em particular com cada um e começa a explicar como você quer que o serviço seja feito.
- b) Reúne o grupo e diz que novos tempos são chegados. Podem contar com seu apoio e bom trabalho a todos.
- c) Apresenta-se ao grupo e pede para continuarem trabalhando como sempre fizeram. Quando houver necessidade você os chamará novamente.
- d) Diz como você quer que o trabalho seja feito, mas convida a equipe a se manifestar com comentários e sugestões.

**11. Tudo caminhava muito bem até que um dia, de manhã, sua filha liga informando que bateu o carro. Você ouve que só os veículos foram afetados, e pede para ela acionar o seguro e ficar calma. Resolvido o incidente e o carro consertado, sua filha diz que não quer mais dirigir, prefere ir de ônibus. Você:**

- a) Dá o dinheiro para ela pagar a passagem.
- b) Fala que não concorda com isso e que ela terá a sua companhia nas próximas duas semanas, como co-piloto para tirar as dúvidas e receios que ela tem.
- c) Diz que é preciso tirar lições da batida. Você irá ensiná-la a dirigir direito.
- d) Comenta que é natural ela se sentir assim. Você também passou por situação parecida. Destaca que, apesar da chateação, ela está mais experiente e saberá dirigir melhor que antes. É preciso persistir pois ela se sairá bem, diz você, encorajando-a.

**12. Os trabalhos sob responsabilidade de sua equipe estão sendo realizados adequadamente. Os prazos são cumpridos, a qualidade técnica é muito boa. Você já está acostumado a receber elogios de outras áreas, destacando a excelência de desempenho de sua equipe. Mas você não está tranqüilo. Alguma coisa diz que existe algo errado. Você:**

- a) Chama a equipe e elogia o desempenho, perguntando se querem conversar sobre o assunto. ("plantar verde para colher maduro")
- b) Faz uma reunião de avaliação, indica possíveis pontos de melhoria e pede para que apresentem contribuições.
- c) Não interfere no desempenho da equipe e aguarda para ver se essa preocupação passa.
- d) Reúne o grupo e, para evitar surpresas, destaca o que você espera de cada um, passando a acompanhar de perto a realização das tarefas.



## INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO

Avalie cada uma das situações e pontue de ZERO a TRÊS conforme seja o mais característico do seu comportamento.

**Exemplo:**

(3) V            (2) V            (1) V            (0) V  
(0) W            (1) W            (2) W            (3) W

A soma das duas letras será sempre três. Mesmo que as alternativas não descrevam exatamente sua ação, responda o que estaria mais próxima dela.

**1. O que me incentiva é:**

- V - Um salário compatível com minhas necessidades básicas.
- Z - Testar minha capacidade, e lutar por meus objetivos desenvolvendo todo meu potencial.

**2. Se puder optar entre duas organizações escolho a que:**

- W - Oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e um amplo Plano Médico.
- Z - Der autonomia para criar, liberdade para experimentar e inovar.

**3. Fico irritado com pessoas que:**

- V - Não valorizam as boas condições físicas no trabalho.
- Y - Não me conferem o devido respeito e consideração.

**4. Desenvolvo meu trabalho com maior entusiasmo quando:**

- V - Ganho o suficiente para os meus compromissos básicos.
- X - Sou bem aceito e mantenho um relacionamento harmonioso com meus colegas superiores e subordinados.

**5. Entre dois cargos escolho aquele que:**

- W - Não me preocupar em ser demitido.
- Y - Conferir-me maior poder.

**6. Meu trabalho pode ser prejudicado se:**

- Z - Minhas responsabilidades deixarem de ser um desafio.
- X - Tiver que trabalhar com pessoas que não conheço.

**7. O que realmente me incentiva é:**

- Y - Os méritos que são conferidos a um trabalho de alto nível.
- W - Um ambiente de trabalho organizado onde as coisas são muito bem planejadas, sem surpresas.

**8. Escolho a organização que:**

- X - Conhecer bem as pessoas e souber que serei bem aceito por elas.
- V - Tiver boas instalações e um restaurante com excelente comida.



**9. Não gosto de pessoas que:**

- Y - Não dão o devido respeito à hierarquia organizacional.
- Z - Resistem às novas idéias.

**10. Fico muito entusiasmado quando:**

- Z - Posso testar toda a minha capacidade.
- W - Trabalho com pessoas organizadas e sistemáticas, numa empresa que se preocupa com a segurança do meu trabalho.

**11. Profissionalmente procuro:**

- Y - Subir na hierarquia da empresa.
- V - Um ambiente confortável, amplo e limpo, para desenvolver meu trabalho com tranquilidade.

**12. Sinto-me prejudicado quando:**

- Z - Delegam-me tarefas monótonas que não me desafiam.
- V - Sou solicitado a ponto de sacrificar meu horário de almoço ou de saída.

**13. Sinto-me motivado quando:**

- V - Recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas com saúde e alimentação.
- W - Trabalho com um superior imediato que estrutura minuciosamente minhas tarefas.

**14. Escolho a organização que:**

- W - Apresentar maior solidez econômica e garantir-me estabilidade de trabalho.
- X - Sentir-me mais bem aceito e com maior identificação com o seu pessoal.

**15. Irrita-me uma pessoa que:**

- X - Confunde sociabilidade com "puxa-saquismo".
- W - Não pensa no dia de amanhã.

**16. Atrai-me uma empresa que:**

- Y - Oferece-me maior oportunidade de carreira.
- Z - Oferece um maior desafio profissional onde seja muito solicitado intelectualmente.

**17. Entre dois cargos escolho aquele que:**

- W - For mais estável.
- V - Apresentar um ambiente mais confortável, bem construído e agradável, com um bom refeitório.

**18. Sinto que meu trabalho será prejudicado se:**

- X - Sofrer uma mudança em que perca contato com meus amigos.
- Y - Alguém for promovido a um cargo que sinta-me merecedor.

**19. Sinto-me incentivado quando:**

- Y - Meus méritos profissionais são reconhecidos e recebo uma promoção compatível.
- X - Estou absolutamente integrado com as pessoas com as quais convivo.

**20. Entre dois cargos escolho o que:**



Z - Oferecer espaço para manifestar minhas concepções estéticas e meu potencial criativo.

Y - Tiver maior nível hierárquico.

**21. Não me sinto bem onde:**

V - Há qualquer ameaça à minha segurança física.

X - Ocorre algum tipo de dificuldade no meu relacionamento com as pessoas.

**22. Sinto-me motivado quando:**

Z - Desenvolvo um trabalho com muita liberdade para inovar.

X - Tenho um alto nível de relacionamento com as pessoas.

**23. O que mais chama a minha atenção numa empresa é:**

V - Sua instalação física.

Z - A possibilidade das mais altas realizações profissionais.

**24. Fico preocupado quando:**

Y - Há qualquer obstáculo no meu espaço organizacional que ameace minha ascensão hierárquica.

W - Uma empresa concorrente lança um produto que ameace a sobrevivência de minha organização, pondo em risco meu emprego.

**25. Sinto-me seguro quando:**

V - O meu trabalho permite-me um nível de poupança que assegure minha subsistência.

Y - Sei que tenho garantida uma rápida ascensão hierárquica.

**26. Entre dois cargos escolho aquele que:**

Y - Sei que vou me reportar a um chefe do mais alto nível na organização.

X - Tiver o melhor convívio com as pessoas.

**27. Sinto-me ameaçado quando:**

W - Leio notícias inquietantes sobre o futuro de minha empresa.

Z - Sou designado para um trabalho que limita meu potencial criativo e não me possibilita manifestar meu senso estético.

**28. Sou mais atraído para um trabalho que:**

X - Souber que vou encontrar amigos que já trabalhamos juntos.

W - Garantir por mais tempo possível meu emprego num ambiente em que as coisas estão muito bem planejadas.

**29. Procuro um trabalho onde:**

Z - Possa realizar coisas inéditas e belas.

X - Haja grande integração e harmonia entre as pessoas.

**30. Meu desempenho é prejudicado quando:**

V - Meu cargo interfere no meu horário de entrada e saída e até mesmo no almoço.

W - Desconfio da estabilidade de meu cargo.





## LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

### INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO - FOLHA DE TABULAÇÃO

QUESTÃO	V	W	X	Y	Z
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
<b>TOTAL</b>					



## LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					
11					
10					
9					
8					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					
0					
	BÁSICAS	SEGURANÇA	SOCIAIS	AUTO-ESTIMA	AUTO REALIZAÇÃO
	V	W	X	Y	Z



INDEPE  
Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

Rua Miguel Gustavo, 486 - São Paulo - SP - cep 02754-080 - Tel/fax 11 3935-2031 • 3935-2043 • indepe@indepe.net • www.indepe.net

## GABARITO GRID GERENCIAL

## ESTILOS

QUESTÕES	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
1	A	B	C	D	E
2	E	A	B	C	D
3	D	E	A	B	C
4	C	D	E	A	B
5	D	E	B	C	A
6	A	B	C	D	E
7	E	A	B	C	D
TOTAL					
ESTILO	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9



## AÇÕES DE MOTIVAÇÃO

O líder sabe desencadear e dirigir a energia humana dos seus liderados, inculcando o senso de poder e reforçando a convicção em sua auto-eficácia. Quanto mais forte as expectativas de sucesso, maiores os esforços.

Você, como líder, pode motivar seus colaboradores seguindo estes princípios:

### **1. A motivação pelo “empoderamento” dos colaboradores.**

Transfira, de forma planejada, autoridade para tomar decisões, para as pessoas que realizam o trabalho.

### **2. A motivação pelo desenvolvimento da responsabilidade das pessoas:**

Estimule comportamentos independentes nas tarefas individuais, com total responsabilidade sobre o trabalho que executam. Desenvolver responsabilidade não significa abandonar o controle; o líder de vanguarda usa controle situacional:

- ✓ sabe o que acontece;
- ✓ define o rumo;
- ✓ toma decisões estratégicas;
- ✓ dá suporte;
- ✓ avalia desempenho.

### **3. Motivação pela valorização das pessoas:**

Incentive seus colaboradores e associados a que resolvam problemas, proponham soluções, tenham iniciativas. Demonstre a importância do trabalho deles para o sucesso da Empresa.

### **4. A motivação pelo reconhecimento às pessoas:**

Estimule as pessoas através de feedbacks constantes sobre o desempenho obtido pela Empresa, dividindo os resultados com colaboradores de todos os níveis.

### **5. A motivação pelo desenvolvimento pessoal:**

Crie oportunidades de atualização, ampliando conhecimentos, aptidões, preparando as pessoas para novos desafios, para assumirem novas responsabilidades que lhes abram novas perspectivas.

### **6. A motivação pela participação no estabelecimento e realização de metas:**

Negociar estabelecimento de metas é conseguir comprometimento para sua realização. “As pessoas aprendem com os erros, mas crescem com o sucesso”.

### **7. A motivação pelo desafio de superar amanhã os resultados de hoje:**

As pessoas são movidas a desafios que as leve ao crescimento pessoal/ profissional.



**FLEXIBILIDADE DE ESTILO**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>direção</b>	<b>persuasão</b>	<b>apoio</b>	<b>delegação</b>
<b>1</b>	D	C	A	B
<b>2</b>	D	B	C	A
<b>3</b>	A	B	D	C
<b>4</b>	B	C	A	D
<b>5</b>	C	A	D	B
<b>6</b>	C	D	B	A
<b>7</b>	D	C	B	A
<b>8</b>	A	D	C	B
<b>9</b>	B	D	C	A
<b>10</b>	A	D	B	C
<b>11</b>	C	B	D	A
<b>12</b>	D	B	A	C
<b>Totais</b>				

**EFICÁCIA DE ESTILO**

	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
<b>1</b>	B	A	C	D
<b>2</b>	A	C	D	B
<b>3</b>	C	A	B	D
<b>4</b>	D	A	C	B
<b>5</b>	C	A	D	B
<b>6</b>	A	B	C	D
<b>7</b>	D	C	B	A
<b>8</b>	B	C	D	A
<b>9</b>	A	B	D	C
<b>10</b>	C	B	A	D
<b>11</b>	A	C	B	D
<b>12</b>	D	B	A	C
<b>Totais</b>				





## OBJETIVOS

- Apresentar os diferentes estilos de liderança e sua utilização.
- Identificar as distinções existentes entre o líder e o gerente.
- Sensibilizar quanto ao uso da influência e poder na consecução dos objetivos da organização.
- Refletir e vivenciar habilidades de liderança.
- Identificar o potencial de trabalho de uma equipe integrada.



# LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS



## HABILIDADES GERENCIAIS

- **Habilidades Técnicas:** aprendidas nas escolas e desenvolvidas nas empresas. Fornecem a base para o crescimento.
- **Habilidades Interpessoais e de Comunicação:** saber trabalhar em equipe. Pouco trabalhadas nas escolas e cada vez mais demandadas com o crescimento do profissional na Organização.
- **Habilidades Conceituais e de Decisão:** saber ver a empresa como um todo: objetivos, estratégias gerais, interação entre áreas, missão da Organização. A experiência tem um papel importante.

## A TAREFA GERENCIAL

### Atividade Gerencial

- Orientar trabalhos.
- Autoridade e responsabilidade sobre trabalho de outros.
- Restrita a supervisores, chefes, gerentes, diretores.
- Sua essência é sempre a mesma: dirigir o trabalho de outros.

### Atividade Não Gerencial

- Empenho direto na execução.
- Não implica em autoridade e responsabilidade sobre o trabalho de outros.
- Executada por todos.
- Grande variedade de tarefas, desde as mais simples às mais complexas.



## TAREFAS

### Gerenciais

- Fixar objetivos.
- Distribuir tarefas.
- Envolver o grupo, motivando-o.
- Acompanhar o trabalho.
- Orientar, corrigir e elogiar.
- Auxiliar na resolução de aspectos pessoais.

### Técnicas

- Identificar, analisar e resolver problemas técnicos.
- Dar pareceres e instruções.

### Burocráticas

- Assimilar, implantar normas.
- Dar e receber informações.
- Preencher formulários e fazer relatórios.
- Assinar documentos.





## ESTUDOS HAWTHORNE

- Realizados entre 1924 e 1927.
- Western Electric Co.
- Hawthorne – Chicago.
- Elton Mayo e Fritz Roethlisberger.



## MOTIVAÇÃO

Necessidade interna que nos impulsiona a agir em busca do objetivo que irá satisfazer tal necessidade.





## MOTIVO E COMPORTAMENTO

- o Comportamentos diferentes podem advir de um mesmo motivo.
- o Comportamentos iguais podem advir de motivos diferentes.



## MITOS DA MOTIVAÇÃO

- o A crença de que Motivação = Satisfação.
- o A crença de que Fatores de Motivação e Fatores de Satisfação sejam a mesma coisa.
- o A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra.



## Frederick Herzberg

- Nasceu em 1923 e morreu em 2000
- Teoria dos dois fatores: apresentada em seu livro The Motivation to Work (1959)
- O desempenho do trabalhador é afetado por duas categorias distintas de fatores:
  - Higiênicos (externos)
  - Motivacionais (internos)



## TEORIA DE HERZBERG

### Fatores Higiênicos

- o POLÍTICAS DA EMPRESA
- o NORMAS ADMINISTRATIVAS
- o TIPO DE SUPERVISÃO
- o SALÁRIO, BENEFÍCIOS
- o RELAÇÕES INTERPESSOAIS
- o CONDIÇÕES DE TRABALHO

### Fatores Motivacionais

- o REALIZAÇÃO
- o RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO
- o O TRABALHO EM SI
- o RESPONSABILIDADES
- o PROMOÇÃO, NOVOS DESAFIOS



## FATORES HIGIÊNICOS

- o São oferecidos pela Empresa.
- o Quando ausentes provocam insatisfação.
- o Representam de 20% a 30% da capacidade de trabalho.



## FATORES MOTIVACIONAIS

- o São escolhidos e perseguidos pelo indivíduo.
- o Quando presentes oferecem grande satisfação.
- o Representam de 70% a 80% da capacidade de trabalho.

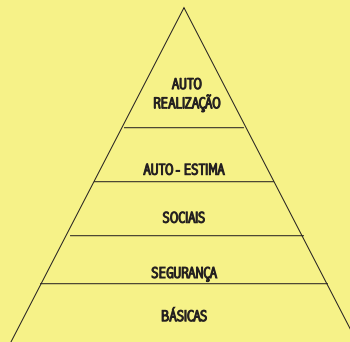


## Abraham Maslow

- Nasceu em 1908 e morreu em 1970
- Hierarquia das necessidades:
  - A Theory of Motivation - artigo publicado em 1943
  - Publicada em detalhes no livro Motivação e Personalidade (1959)



## HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW



## Hierarquia de Maslow

- o **Necessidades Básicas**
  - Salário
  - Alimentação
  - Condições de trabalho
- o **Necessidades de Segurança**
  - Benefícios
  - Estabilidade
  - Aposentadoria



## Hierarquia de Maslow

- o **Necessidades Sociais**
  - Relações Interpessoais
  - Trabalho em equipe
  - Aceitação
  - Lazer
- o **Necessidades de Auto – Estima**
  - Reconhecimento
  - Status / Poder
  - Oportunidades de promoção
  - Oportunidades de demonstrar competência



## Hierarquia de Maslow

- o **Necessidades de Auto - Realização**
  - Atividades Inovadoras / Criativas
  - Liberdade para tomar decisões
  - Oportunidade de Desenvolvimento
  - Oportunidades de Aperfeiçoamento
  - Autonomia



## Douglas McGregor

- Nasceu em 1906 e morreu em 1964
- Teorias X e Y: apresentada no livro The human side of enterprise publicado em 1960





## TEORIA X - McGregor

- As pessoas preferem ser dirigidas
- Não estão interessadas em assumir responsabilidades
- São motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios e pela ameaça de punição
- O Administrador deve estruturar, controlar e supervisionar rigidamente os empregados



## TEORIA Y - McGregor

- As pessoas não são preguiçosas por natureza
- Os indivíduos podem auto dirigir-se no trabalho
- O Administrador deve saber motivar, desencadear esse potencial nas pessoas



## Daniel H. Pink

- Formação: Linguística e Direito
- Autor de vários livros, entre eles:  
A revolução do lado direito do cérebro

Editora Campus

Motivação 3.0

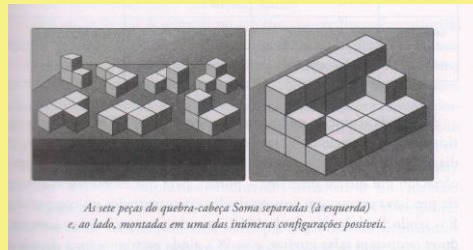
Editora Campus



## Quebra-cabeças de Edward Deci

- Verão de 1969
- Cubo SOMMA: 7 peças de plástico que permitem muitas combinações
- Dois grupos de estudantes universitários
- Três sessões de 1 hora de duração, em dias consecutivos





In Motivação 3.0 pg.5



## A Experiência

	Dia 1	Dia 2	Dia 3
GRUPO A	Sem recompensa	Recompensa	Sem recompensa
GRUPO B	Sem recompensa	Sem recompensa	Sem recompensa



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

## Conclusões de Deci

- Quando o dinheiro é utilizado como recompensa externa por alguma atividade, as pessoas perdem o interesse intrínseco por ela.
- Os seres humanos possuem uma tendência inerente para buscar o novo e os desafios, a fim de ampliar suas habilidades, explorar e aprender.



## MOTIVAÇÃO 1.0

PREMISSA SUBJACENTE DO  
COMPORTAMENTO HUMANO  
SOBREVIVÊNCIA



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

## MOTIVAÇÃO 2.0

- o SOBREVIVER
- o BUSCAR RECOMPENSAS
- o EVITAR PUNIÇÕES

**AINDA É O MODELO MAIS USADO  
PELAS ORGANIZAÇÕES**



## PREMISSA VIGENTE

“O caminho para melhorar o desempenho,  
aumentar a produtividade e estimular a  
excelência é recompensando o bom e  
punindo o mau.”

(in Motivação 3.0, pg. 17)



## Qual a categoria de trabalho que você desenvolve?

- Categoria Algorítmica:
  - A maior parte do trabalho no século XX
  - Pouco agradável
  - Caixa de mercearia
- Categoria Heurística:
  - É preciso testar possibilidades e chegar a uma solução original
  - Mais agradável
  - Campanha publicitária



## Categoria Algorítmica

- Acelerado processo de automatização
- Terceirizados para países menos desenvolvidos onde o custo é menor



## Categoria heurística

- Recompensas intrínsecas
- Mais autonomia
- Favorecem entrar em fluxo
- Pessoas automotivadas
- Maior responsabilidade
- Característico do tipo Y, conforme Mc Gregor



## MOTIVAÇÃO 2.0

### AS SETE FALHAS CAPITAIS

- o Extinguem a motivação intrínseca: se, então...
- o Prejudicam o desempenho
- o Embotam a criatividade
- o Afetam o bom comportamento
- o Estimulam a trapaça, os atalhos e o comportamento antiético
- o Tornam-se viciantes
- o Alimentam o raciocínio de curto prazo



## Extinguem a motivação intrínseca

- Experimento Lepper, Greene e Robert Nisbett
- 3 grupos de crianças no pré-escolar
- Recompensa: um certificado de bom desenhista enfeitado com fita azul e com o nome da criança
  - Grupo A – recompensa esperada
  - Grupo B – recompensa inesperada
  - Grupo C – sem recompensa
- Recompensas “se, então...” fazem com que a pessoa abra mão de sua autonomia



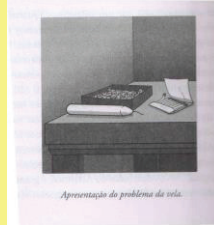
## Extinguem a motivação intrínseca

- As recompensas tangíveis tendem a exercer um efeito substancialmente negativo sobre a motivação intrínseca.
- Quando as instituições – famílias, escolas, negócios e times esportivos, por exemplo – se concentram no curto prazo e optam por controlar o comportamento das pessoas, causam um dano considerável no longo prazo.





## Embotam a criatividade



 **INDEPE**  
Instituto de Desenvolvimento  
de Excelência Pessoal e Empresarial

## Problema da vela

- Dois grupos
- Grupo 1: cronometrou o trabalho para ver quanto demorariam
- Grupo 2: Foi oferecido incentivo
  - Entre os 25% mais rápidos: \$5
  - Mais rápido: \$20

 **INDEPE**  
Instituto de Desenvolvimento  
de Excelência Pessoal e Empresarial



Instituto de Desenvolvimento de Excelência Pessoal e Empresarial

## Solução para o problema da vela



## Recompensas extrínsecas

- Os participantes do grupo que recebeu incentivo financeiro demoraram, em média, 3 minutos e meio a mais
- Parecem ser mais eficazes para trabalhos de natureza algorítmica, tarefas rotineiras
- Inadequados para tarefas heurísticas



## Utilidade da Motivação 2.0

- Eficaz para trabalhos de natureza algorítmica
- Tarefas rotineiras: deve-se seguir um conjunto de regras para se chegar ao resultado esperado
- Pouco raciocínio criativo e mais habilidades mecânicas



## Problema da vela 2



## Problema da vela 2

Grupo que recebeu promessa de recompensa  
foi bem mais rápido do que o outro



## MOTIVAÇÃO 3.0

Depende de três nutrientes:

- autonomia
- excelência
- propósito



## AUTONOMIA

ATEFR – ambiente de trabalho exclusivamente focado em resultados

- Não há programação
- Pessoas aparecerem quando querem
- Obrigação é realizar o trabalho



## Autonomia

Autonomia quanto a 4 aspectos do trabalho:

- o que fazer;
- quando fazer;
- com quem fazer e
- como fazer.



## Autonomia

- 3M – a equipe técnica pode empregar até 15% do tempo em projetos de sua escolha pessoal
- Google – um dia de trabalho por semana para projetos paralelos: reparar programas ou desenvolver algo inteiramente novo



## Autonomia

### Atenção:

- Estimular a autonomia não significa desestimular a responsabilidade
- Ao retirar alguém de um contexto controlador é preciso prepará-lo para atuar em uma ATEFR
- Oferecer bases de apoio para que a transição seja realizada



## Excelência

- Desejo de ser cada vez melhor em algo relevante
- Obediência x Empenho
- Experiência autotélica



## Experiência autotélica

- Do grego *auto* (eu, próprio) e *telos* (meta ou propósito)
- A atividade é sua própria recompensa
- O envolvimento é tal que a pessoa parece que está em transe
- O tempo passa mais rápido e a autoconsciência se desliga



## Fluxo

- Csikszentmihalyi: ao estudar experiências autotélicas, introduziu o conceito de FLUXO
- Sugestão de leitura

*A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*

Mihaly Csikszentmihalyi

Editora Rocco



## Fluxo

- Viver profundamente o momento
- A pessoa sente-se tão completamente no controle que a noção de tempo, lugar e até mesmo de si mesma, se dissolve
- A pessoa fica esquecida de si, mergulhada na função





## Ambientes acolhedores de fluxo

- Ajudam as pessoas a seguirem na direção da excelência
- Aumentam a produtividade
- Aumentam a satisfação no trabalho



## Ações para a excelência

- Objetivos claros
- Feedbacks rápidos
- Avaliações de desempenho frequentes
- Buscar o fluxo
- Saber atribuir tarefas para o funcionário



## Natureza das tarefas

- Fontes de frustração no ambiente de trabalho: ansiedade e tédio
  - Ansiedade: o que é preciso fazer está além da nossa capacidade
  - Tédio: o que é preciso fazer está aquém de nossa capacidade
- Atribuir tarefas desafiadoras: difíceis, mas factíveis



## Sintomas da ausência de fluxo

- Dificuldade para relaxar ou a sensação de que está a ponto de estourar, está no limite do nervosismo
- Cansar-se com facilidade
- Dificuldade de concentração e frequentes esquecimentos
- Irritabilidade
- Tensão muscular
- Dificuldade para adormecer ou ter um sono insatisfatório



## Motivação 3.0

Estilo I (intrínseca)

Autonomia

Excelência

**Propósito**



## Propósito

- O propósito produz energia propulsora para a vida
- Metas de lucro: buscam atender aspirações extrínsecas
- Metas de propósito: buscam atender aspirações intrínsecas – ajudar os outros a melhorar a vida, aprender, crescer



## Propósito

A satisfação depende não apenas de ter metas,  
mas de ter as metas certas



## Pessoas saudáveis

- Têm propósitos
- O dinheiro é um recurso para seguir na direção desses propósitos ou um feliz sub-produto de sua realização



## Empresas saudáveis

- Têm propósitos, uma missão a realizar
- O lucro é um importante combustível para a realização desses propósitos



### Motivação 3.0

- Empoderamento dos colaboradores
- Desenvolvimento de responsabilidades
- Valorização
- Reconhecimento através de feedbacks que ajudem a crescer
- Criação de oportunidades de desenvolvimento
- Participação no estabelecimento de metas
- Oportunidades de superação



## BIBLIOGRAFIA

- Bergamini, Cecília Whitaker e outros - *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação & liderança*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- Blanchard, Kenneth e outros - *Liderança e o gerente minuto*, 4ª ed. , Rio de Janeiro, Editora Record.
- Carlzon, Jan - *A hora da verdade*, Rio de Janeiro, COP.
- Charan, Ram e Bossidy, Larry – *Execução: a disciplina para atingir resultados*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Collins, James C. e Porras, Jerry I. – *Feitas para Durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*, Rio de Janeiro: Rocco.
- Covey, Stephen R. - *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*, São Paulo, Editora Best Seller, 4ª ed.
- Drucker, Peter – *O Gerente Eficaz*, Rio de Janeiro: LTC.
- Gerstner Jr., Lois V. – *Quem disse que os elefantes não dançam: os bastidores da recuperação da IBM*, Rio de Janeiro: Campus.
- Jay, Antony - *Maquiavel e gerência de empresas*, 3ª ed., Rio de Janeiro, Zahar.
- Hersey, Paul e outro - *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*, São Paulo, EPU, Ed. Da Universidade de São Paulo.
- Hesselbein, Frances e outros - *O líder do futuro: visões estratégicas e práticas para uma nova era*, São Paulo, Futura.
- Hesselbein, Frances e outros - *A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade*, São Paulo, Futura.
- Hesselbein, Frances e Cohen, Paul M. - *De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader, da Drucker Foundation*, São Paulo, Futura.
- Pink, Daniel H. – *Motivação 3.0*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Senge, Peter M. - *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*, São Paulo, Círculo do livro.
- Sloan Jr., Alfred P.- *Meus anos com a General Motors*, São Paulo: Negócio Editora.

