

ANEXO I

As seis transições do líder

Cada estágio no **pipeline de liderança** é criado de uma forma que os líderes são capazes de desenvolver as competências necessárias para a próxima etapa e, finalmente, leva-lo à capacidade de estar no comando de uma organização.

• Etapa 1: gerenciando o Eu

Recém-contratados, os profissionais passam seus primeiros anos em uma empresa aprendendo e aprimorando suas habilidades. Eles aprendem o necessário com o trabalho de seu supervisor e contribuem como indivíduos. Contribuem para a organização, completando o trabalho designado dentro de prazos e de maneiras que atendam aos objetivos. Dependendo do seu desempenho e contribuição e, claro, suas habilidades individuais, são considerados para a próxima etapa.

A aprendizagem envolve **planejamento, pontualidade, conteúdo, qualidade e confiabilidade**. A capacidade de motivar e orientar os outros e avaliação dos colegas de trabalho. A ênfase está nas funções básicas de gerenciamento, como realocar tempo e outros recursos. Quando as pessoas se tornam colaboradores individuais e produzem bons resultados, especialmente quando demonstram capacidade de colaboração, geralmente recebem responsabilidades adicionais.

É na primeira etapa, a de quem já domina a autoliderança, que ele deve mudar a mentalidade puramente focada no indivíduo para entender o valor do controle e do esforço da equipe. Embora a descrição do trabalho dos gestores de primeiro nível ainda tenha responsabilidades e tarefas individuais, eles devem lentamente começar a mudar a mentalidade para gerenciar os outros, e não apenas eles mesmos.

• Etapa 2: gerenciar outros

Nesse nível, o profissional está acostumado com a cultura da empresa e assume mais responsabilidades. Talvez a maior diferença entre a primeira e a segunda etapa seja que, nesse nível, o líder só precisa gerenciar. É dissociar-se de tarefas individuais. Aqui, as organizações medem o progresso dos líderes com base nas principais áreas de resultado, sendo a liderança a principal chave.

O foco em termos de habilidades estará na capacidade de avaliar e selecionar outras funções da primeira etapa, atribuindo-as e ajudando os demais com o trabalho gerencial. Os gestores da etapa anterior tornam-se essencialmente os mentores na etapa dois. Para que o modelo de pipeline de liderança funcione, os candidatos de segundo nível devem ser capazes de entender os requisitos baseados no valor da gestão.

A metodologia do coaching é um ponto crucial nesse nível, pois os líderes na primeira etapa geralmente não recebem treinamento sobre como ser um líder-coach. O coaching exige que os profissionais passem por um programa de treinamento, e profissionais treinados precisam treinar seus subordinados.

- **Etapa 3: gerenciar gestores**

Essa etapa é mais difícil. A diferença entre gerenciar gestores e gerenciar uma função pode aparentemente parecer pequena, mas vários desafios significativos se escondem aí. Nesta etapa, embora o líder se comunique com um profissional individual, ele tem um efeito sobre a funcionalidade de pelo menos duas camadas de gerenciamento. Portanto, o desenvolvimento de novas habilidades de comunicação torna-se obrigatório. Esses líderes funcionais também devem gerenciar algumas áreas que são novas para eles e não devem apenas tentar entender esse trabalho novo, mas aprender a valorizá-lo também.

As principais habilidades que precisam ser desenvolvidas neste momento são: **a capacidade de fazer parte da equipe (ou seja, comunicação) e entender as necessidades e preocupações dos outros**. O líder nesta etapa deve ser capaz de competir por recursos, enquanto mantém as necessidades operacionais dos negócios no centro. O desenvolvimento precisa começar a se concentrar mais nas habilidades estratégicas da pessoa e aprimorar sua capacidade de delegar tarefas às outras.

- **Etapa 4: gestor operacional (Tático)**

Na quarta etapa, o gestor dá um grande salto na escala de liderança. Um gerente de negócios precisará ser capaz de atuar sob maior pressão, à medida que a autonomia para tomar decisões se expande ainda mais. A empresa deve encontrar os profissionais certos para esse processo, pois essa transição exige habilidades reais de liderança dos colaboradores.

A passagem não é apenas sobre ser capaz de pensar estrategicamente e melhorar sua capacidade de alocar tempo e recursos. O passo para se tornar um gestor de negócios requer uma compreensão mais profunda da funcionalidade e sua influência nos lucros da empresa.

O foco aqui deve ser em melhorar a capacidade do profissional de trabalhar, inspirar e controlar equipes diferentes. Ele ou ela deve se tornar hábil em entender como as pessoas operam e entender os colaboradores em um nível emocional. A capacidade de compreender a inteligência emocional deve estar no centro do processo de desenvolvimento. Além disso, o foco não deve estar apenas na capacidade de gerenciar pessoas diferentes, o gestor de negócios também deve entender como as diferentes funções operam juntas.

- **Etapa 5: de gestor de negócios (Estratégico)**

Esta etapa também requer uma mudança crítica. Primeiro, os gestores de grupo devem **se tornar capazes de avaliar a estratégia de alocação de capital e funções operacionais**. Essa é uma habilidade que envolve aprender a fazer as perguntas certas, compreender, analisar os dados corretos e aplicar o ponto de vista corporativo correto para entender qual estratégia tem maior probabilidade de sucesso.

Aqui, o gerente do grupo começar a olhar para as necessidades de negócios mais amplas, em termos de expansão e crescimento dos aspectos operacionais do negócio, deve ser capaz de considerar novos empreendimentos e o descarte de operações antigas, se elas não estiverem gerando lucros.

Um gestor de negócios valoriza o sucesso de seu próprio negócio já um gerente de grupo valoriza **também o sucesso de outros grupos de negócios**. Cuidar neste nível para não achar que o sucesso veio por causa de sua própria contribuição somente, mas sim, pelo trabalho com a equipe. Como gestor de grupo, a pessoa deve primeiro aprender a **inspirar e motivar** os outros.

- **Etapas 6: gestor de um grupo (Estratégico)**

E finalmente essa é a última etapa. O modelo de pipeline de liderança é finalizado onde os gestores de grupo se tornam gestores de empresas, os Diretores, CEOs. A partir de agora, **o líder deve ser capaz de destacar os valores por trás de sua estratégia de liderança e sucesso**. O papel de um gerente de empresa torna-se mais sobre a visão de longo prazo, embora ainda haja alguma necessidade de manter a funcionalidade de curto prazo.

Aqui ele precisa aprender a **se concentrar no todo**, em vez das partes individuais que compõem a organização.

O microgerenciamento é algo com que um gestor de empresa deve evitar, ao contrário, precisa demonstrar confiança em seus gestores na condução das equipes e obtenção de resultados. Como o líder na etapa final **será responsável por toda a organização, e a capacidade de inspirar e motivar é crucial.**

Conclusão

Este modelo garante que as empresas não se concentrem nas qualidades e habilidades apenas depois de uma promoção, mas para fornecer aos colaboradores mais talentosos (identificados como potenciais) as oportunidades de se prepararem para assumirem possíveis novos cargos no futuro, com base em um plano de carreira mais claro.

Quando líderes têm a oportunidade de passar pelas seis etapas do pipeline de liderança, eles aprendem habilidades necessárias em cada nível e de acordo com sua experiência. O benefício mais significativo desse pipeline de liderança é que tais profissionais podem criar seus próprios sucessores, de acordo com o que a sua empresa precisa e acredita.

Fonte:

Texto adaptado de <https://penser.com.br/pipeline-de-lideranca/>

livro: Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo, Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, Ed. Campus, 2017

PIPELINE DE LIDERANÇA

LIDERANDO A SI MESMO	LIDERANDO OS OUTROS	LIDERANDO GERENTES	LIDERANDO A FUNÇÃO	LIDERANDO A ORGANIZAÇÃO
DESAFIOS: <ul style="list-style-type: none"> Preparar-se para um cargo de gestão ou liderança Construir uma linguagem comum de liderança dentro da organização Aumentar a eficácia e o desempenho pessoal 	DESAFIOS: <ul style="list-style-type: none"> Transição de um desempenho individual para a liderança de uma equipe Construir relacionamentos para fazer o trabalho Lidar de forma eficaz com conflitos Resolver problemas com sucesso 	DESAFIOS: <ul style="list-style-type: none"> Integrar perspectivas interfuncionais nas decisões Lidar com complexidade Gerenciar a política Vender ideias para líderes seniores Selecionar e liderar gerentes para alto desempenho 	DESAFIOS: <ul style="list-style-type: none"> Definir a visão e construir para o futuro Equilibrar as compensações entre o curto e o longo prazo Alinhar a organização para a implementação da estratégia 	DESAFIOS: <ul style="list-style-type: none"> Definir a direção organizacional Promover alinhamentos em toda a organização Obter comprometimento com o desempenho Refinar e construir uma persona executiva forte
Competências Fundamentais para Líderes: Consciência de si mesmo, agilidade no aprendizado, influência, comunicação.				
COMPETÊNCIAS: <ul style="list-style-type: none"> Estabelecer credibilidade Liderar com propósito Entregar resultados Fazer o que for necessário Senso interpessoal Abraçar a flexibilidade Tolerar a ambiguidade Compreender os próprios valores e cultura 	COMPETÊNCIAS: <ul style="list-style-type: none"> Treinar e desenvolver os outros Liderar a equipe para alcançar resultados Construir e manter relacionamentos Resolver conflitos Aprender a delegar Solução de problemas inovadora Adaptar-se a diferenças culturais 	COMPETÊNCIAS: <ul style="list-style-type: none"> Pensar e agir de forma sistêmica Gerenciar a complexidade organizacional Negociar habilmente Selecionar e desenvolver outros Implementar mudanças Assumir riscos Gerenciar equipes globalmente dispersas Construir resiliência 	COMPETÊNCIAS: <ul style="list-style-type: none"> Ser visionário Produzir resultados Pensamento estratégico e ação Criar engajamento Identificar oportunidades de inovação para novos negócios Trabalhar além das fronteiras Liderar globalmente 	COMPETÊNCIAS: <ul style="list-style-type: none"> Criar e articular a visão Criar alinhamento estratégico Desenvolver uma estratégia de liderança e talentos alinhada com a estratégia empresarial Liderar a cultura Imagem executiva Criar uma cultura de inovação Catalisar mudanças Liderar externamente

Fonte: Instagram @joaofurlan.autor

ANEXO II

Estilos de liderança

Um líder não nasce, surge a cada dia treinando sua empatia, sabendo inspirar e despertando o potencial humano de cada um. O Teste de Estilos de Liderança de **Goleman** é uma ferramenta sensacional para saber que tipo de líder somos.



O teste dos estilos de liderança de Goleman e Boyatz tem um objetivo muito específico: **avaliar o impacto de determinados tipos de líderes sobre as nossas emoções**. Foi no livro *Primal Leadership*, publicado em 2011, que esses especialistas introduziram esse instrumento pela primeira vez com a ideia de demonstrar uma personalidade específica, a do *líder ressonante*.

Daniel Goleman destaca a necessidade do mundo das organizações e da economia começarem a valorizar mais a área emocional no capital humano. Assim como ele alerta, um bom líder não significa apenas que uma empresa se torne lucrativa ou produtiva. O estilo de liderança afeta cada trabalhador, o clima da organização, o bem-estar e a motivação.

É interessante destacar que tanto o próprio Goleman quanto Richard Boyatzis e Annie McKee **ênfatizam a figura do líder ressonante**. Trata-se da pessoa que apresenta uma autoconsciência adequada para sentir o que é certo e o que está errado em uma situação. É alguém que deixa de lado suas emoções negativas e transmite ao restante entusiasmo, confiança e empatia.

A ressonância é, afinal, trabalhar no próprio equilíbrio emocional para impregnar os outros de positividade e inspiração.

É necessário, portanto, avaliar que tipo de liderança define alguém em particular para entender o que essa pessoa transmite para a sua equipe, seus funcionários ou seu ambiente mais próximo. Porque **o bom líder não é aquele que possui o maior poder de comando**, quem define as diretrizes. Na verdade, **é aquele homem ou mulher capaz de tirar o melhor de todos os que o rodeiam**.

“A chave é fazer com que um líder se interesse em mudar. Se não estão interessados em mudar, não há progresso. É necessário que a pessoa perceba a desvantagem do seu estilo de liderança ao obter uma avaliação precisa”.

-Daniel Goleman-



Teste de estilos de liderança de Goleman e Boyatzis

No livro *Primal Leadership*, Goleman, Boyatzis e McKee falam sobre seis estilos de liderança. Esses perfis são a base do teste de estilos de liderança de Goleman e Boyatzis, um recurso altamente útil para qualquer gerente, departamento de recursos humanos, e qualquer pessoa que queira saber como entender e aplicar a liderança.

É necessário esclarecer um aspecto. Um líder não é apenas um facilitador para o sucesso de sua equipe, alguém que fornece recursos, orientações e capacitação necessários para alcançar metas para a organização. Na realidade, **um líder também é alguém que exerce influência sobre os outros**, como um amigo, um membro da família, um vizinho etc.

A liderança mais positiva e ressonante para Goleman, Boyatzis e McKee significa nutrir e melhorar, não apenas dirigir e ordenar. É assim que se gera bem-estar e mudanças nas quais todos são recompensados.

Portanto, o teste de estilos de liderança de Goleman e Boyatz não apenas nos fornece informações sobre o tipo de líder que somos, também oferece orientação sobre os aspectos que devemos melhorar.



Em que consiste o teste dos estilos de liderança?

O teste dos estilos de liderança de Goleman e Boyatzis consiste em uma escala organizada em 6 partes. Cada uma dessas partes mede um tipo de liderança e, para estimar se uma pessoa obtém uma pontuação baixa, média ou altamente significativa, são feitas 9 perguntas.

Portanto, este teste consiste em 54 itens (perguntas) no total, aos quais o avaliado deve responder Sim/Não. Vamos conhecer os tipos de liderança medidos neste teste.

1. O líder visionário

O líder visionário usa sua experiência, motivação e entusiasmo para inspirar seus seguidores. Ele sabe quais são suas prioridades e as transmite aos outros com positividade. Além disso, esse estilo de líder tende a dar muita liberdade aos liderados, para que alcancem cada objetivo com seus próprios recursos.

2. O líder direcionador

O líder que atua como direcionador atende cada indivíduo pessoalmente. Ele os ouve, ajuda e contribui de perto para o seu desenvolvimento dentro da organização.

3. Líder companheiro

Este é o tipo de liderança definido pela empatia. São sensíveis aos problemas dos demais e priorizam as pessoas sobre os objetivos, criando uma cultura de harmonia e equilíbrio.

PUBLICIDADE



4. Líder democrata

Esse estilo gira em torno da necessidade de sempre chegar a um consenso. O líder democrático incentiva a flexibilidade da equipe, bem como a igualdade; atende às necessidades de todos e faz uso de incentivos.

5. O líder controlador

O líder controlador se coloca como referência. Ele espera que os outros o sigam e façam o mesmo que ele ou ela, porque são concebidos como exemplos de superioridade e eficácia. Além disso, buscam atingir objetivos a curto prazo, supervisionam cada tarefa e buscam ter o controle de cada movimento realizado pela sua equipe.

6. Líder autoritário

O estilo coercitivo ou autoritário faz uso e abuso de seu poder. Pede obediência e respeito à sua autoridade e, por isso, exige que o que ele deseja seja cumprido e seja feito o mais rápido possível.

Além disso, cabe destacar que esse tipo de liderança não dá ouvidos a opiniões, e cada coisa deve ser realizada, seja por tradição ou obediência. **Qualquer opinião inovadora, qualquer sugestão diferente e original, é vista como um desafio à sua autoridade.**

Como o teste dos estilos de liderança de Goleman e Boyatz é interpretado?

O teste dos estilos de liderança de Goleman e Boyatzis nos oferece diferentes tipos de informações. Para começar, dos 6 estilos descritos aqui, **é comum apresentar alguma identificação com vários deles.** Assim, alguém pode pontuar alto nas dimensões do autoritarismo e controle. Outros irão pontuar como líderes visionários e democráticos.

De acordo com Goleman, **o líder eficaz “se move com normalidade” em pelo menos três dos seis estilos dessa escala**, sendo os mais recomendados o líder visionário, o democrático e o companheiro. Portanto, vale a pena pensar e mantê-los em mente, não apenas no âmbito de trabalho.

De certa forma, todos fazemos parte de grupos sociais (amigos, familiares, colegas de trabalho...). Em outras palavras, **somos uma fonte de influência, capaz de inspirar, apoiar, ouvir e tirar o melhor de quem temos ao nosso lado.**

Bibliografia

Todas as fontes citadas foram minuciosamente revisadas por nossa equipe para garantir sua qualidade, confiabilidade, atualidade e validade. A bibliografia deste artigo foi considerada confiável e precisa academicamente ou cientificamente.

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional.* Debolsillo.

Texto escrito por: Valeria Sabater, 0209/2021 no site

<https://amenteemaravilhosa.com.br/teste-dos-estilos-de-lideranca-goleman-e-boyatzis/>

Link do teste: tem custo* - veja abaixo antes de responder

https://www.perfilanalizado.com/leadership?gad_source=1&gad_campaignid=22528262109&gbraid=0AAAAA-tvgYBix_m19qEO7LWBqxufECJw&gclid=Cj0KCQjwqqDFBhDhARIsAIHTlkux5QlWmO4vk1DiRfA-P_hCdvJVRcggLRioUE5yRUCVcnEG85paeFAaAvahEALw_wcB

*** Relatório personalizado**

Principais informações

R\$ 9,99

***Relatório profundo com análise por IA**

Triplo de conteúdo e detalhes

R\$ 18,49

ANEXO III – Leitura Extra

Motivação no trabalho: como identificar baixa motivação e melhorar a sua e da sua empresa

A motivação no trabalho é um dos principais fatores que influenciam a produtividade das pessoas e os resultados das empresas. O raciocínio é simples: independentemente do nível de automação, o capital humano é a força motriz de uma corporação e condiciona seu desempenho. E essa força é afetada pelo grau de motivação de cada colaborador(a).

Trata-se de um ciclo: a empresa depende de sua força humana para alcançar seus objetivos, e os colaboradores precisam da organização para atingir suas realizações. O sucesso está na sinergia entre essas duas frentes.

Uma [gestão de pessoas bem-feita](#), que explore a psicologia organizacional, pode criar um diferencial competitivo valioso, uma vez que empregados felizes são determinantes para tornar a empresa mais lucrativa e atrair investimentos.

Ao longo deste texto, vamos falar mais sobre esse assunto e mostrar que motivação profissional vai muito além de frases de efeito. Você vai entender qual a importância de manter colaboradores motivados e aprender técnicas para que você ou sua equipe se sintam mais motivados.

O que é motivação?

Para entender sobre motivação no trabalho é necessário compreender o que é motivação e como se comporta uma pessoa motivada. De

maneira objetiva, podemos dizer que motivação é um impulso que faz as pessoas irem em busca de atingir seus objetivos. A motivação pode se manifestar devido a fatores individuais ou externos, que irão levar uma pessoa a tomar determinada ação.

A motivação é inerente ao ser humano, ou seja, é uma de suas características. Para chegar a essa conclusão, basta observar o comportamento cotidiano do ser humano. Tudo que realizamos em nosso dia a dia precisa de uma dose de motivação, até mesmo coisas simples. Porém, no caso da motivação no trabalho, as coisas ocorrem de maneira um tanto diferente, pois envolve fatores menos instintivos e mais desafiadores.

O que é motivação no trabalho?

A motivação no trabalho tem a ver com a simples motivação, a diferença é que ela se encaixa dentro do campo profissional. Muitos pensam que motivação profissional tem a ver apenas com a vontade de continuar no emprego atual. Contudo, ela é muito mais do que isso, pois é o norte que move todas as ações que o profissional toma em seu ambiente de trabalho. Assim, uma pessoa motivada profissionalmente deseja cumprir suas metas, tanto as que são colocadas para si, quanto as que ela mesmo coloca, e atingir bons resultados.

Não à toa, a motivação no trabalho acaba por contribuir não apenas para o colaborador, mas também para melhorar o clima organizacional. Quanto mais um profissional está motivado, melhor ele desempenha suas funções. Com isso, é possível alcançar metas mais facilmente e aumentar a produtividade da empresa. E, talvez por ser uma arma tão poderosa, a motivação no trabalho é tão rara de se ver.

Quais são os tipos de motivação profissional?

Existem, basicamente, dois tipos de motivação no trabalho. Assim, não existe apenas uma forma de se manter motivado e/ou motivar os colaboradores de uma empresa. Confira, abaixo, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca.

Motivação extrínseca

A motivação extrínseca se relaciona com fatores externos. Por isso, é um tipo de motivação ligada ao coletivo, ou seja, à maneira como a empresa motiva seus trabalhadores em conjunto, como um todo.

Quando uma empresa motiva seus colaboradores a produzir com mais eficiência, o colaborador está recebendo um tipo de motivação extrínseca. Além disso, também entram nesse tipo de motivação bônus e premiações, que são formas de fazer com que os colaboradores alcancem as metas com mais eficácia e ainda colaborar para mantê-los motivados. Outras atividades, como treinamentos e palestras, também contribuem.

Embora seja positivo promover essas atividades, elas não podem ser o único fator de motivação. É importante que o colaborador também desenvolva a automotivação.

Motivação intrínseca

A motivação intrínseca trata da força interior que há no colaborador e vai depender de sua capacidade de se automotivar. Ela é bastante particular e pode variar, sendo estimulada por objetivos, metas, interesses pessoais e interesses externos.

Contudo, é importante pontuar que, apesar de ser um tipo de motivação individual, ela pode ser afetada tanto por fatores internos, como externos. Por isso, é necessário que a empresa continue trabalhando a motivação extrínseca para contribuir com o bem-estar do colaborador, com a produtividade da equipe e com o clima organizacional.

Qual a diferença entre motivação no trabalho e motivação organizacional?

A motivação no trabalho, embora possa ser fomentada pela empresa, tem mais a ver com o profissional. Por outro lado, a motivação organizacional está muito mais relacionada à estrutura empresarial. Assim, a motivação organizacional se refere ao conjunto de responsabilidades e ações que a empresa toma para manter a motivação de seus colaboradores e gerar bons resultados.

A importância da motivação no trabalho

Os benefícios de manter um bom nível de motivação no trabalho dentro de uma organização são inúmeros. Mas, destacamos dois dos principais:

Melhoria nos resultados da empresa

A Great Place to Work (GPTW), companhia que premia as melhores empresas para se trabalhar, conforme a percepção dos colaboradores, em mais de 50 países, apontou que, apesar da queda aproximada de 3,8% no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro de 2015, as empresas vencedoras no país conquistaram 14% de aumento no lucro e no faturamento durante o mesmo ano. Percebe como a motivação organizacional é importante não só para o colaborador, mas também para os resultados da empresa?

Redução do turnover

A rotatividade é um pesadelo no mundo corporativo. Investir continuamente em um colaborador comprometido e/ou talentoso e perdê-lo para a concorrência é frustrante, pois afeta a produtividade da empresa, além de gerar custos com processos seletivos e treinamentos.

O Instituto Locomotiva realizou uma pesquisa mostrando que, no Brasil, em 2017, cerca de 56% dos trabalhadores formais estavam insatisfeitos no emprego. Isso equivale a quase 19 milhões de pessoas que gostariam de trocar de trabalho.

Por isso, a motivação profissional é tão importante. Afinal, pessoas motivadas e satisfeitas raramente trocam de emprego, o que reduz o temido turnover. Falta de motivação no trabalho não é conversa fiada: é assunto sério e pode custar caro.

Teorias sobre a motivação no trabalho

O sentido original da palavra “motivação” refere-se a “mover”, isto é, uma força que incentiva a pessoa a seguir em uma direção. A seguir, vamos conhecer duas das teorias mais famosas em relação à motivação no trabalho, que vão nos ajudar a compreender como melhorar esse ponto nas empresas e em nós mesmos.

Pirâmide de Maslow

A pirâmide de Maslow, desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Harold Maslow, é uma ótima ferramenta para ilustrar o que “move” as pessoas. Veja abaixo:



Cada indivíduo se encontra em um nível da pirâmide e tem um motivo principal para se sentir estimulado. Porém, as necessidades fisiológicas e de segurança são os pilares da motivação. Ou seja, salários e benefícios justos são primordiais para atrair e, principalmente, para manter colaboradores. Isso é o básico.

Mas não se trata somente disso. A grande missão da psicologia estratégica e organizacional é identificar em qual nível cada indivíduo está dentro da pirâmide, para, então, engajá-lo a atingir e se manter no topo. É lá que você quer estar ou deseja que sua equipe esteja, pois é o espaço da motivação intrínseca, do desafio, da conquista e da vontade de fazer o melhor, não somente uma necessidade de subsistência. Afinal, “emprego é fonte de renda, trabalho é fonte de vida”.

Teoria da Expectativa

Apesar de ser uma forma bastante importante e interessante de medir os níveis de satisfação de uma pessoa, a pirâmide de Maslow tem alguns pontos cabíveis de crítica, que abriram espaço para o surgimento de outras teorias sobre a questão da motivação no trabalho. Uma dessas teorias, mais contemporânea, é a Teoria da Expectativa.

Diferente do que foi proposto por Maslow, na Teoria da Expectativa, desenhada por Victor Vroom e ampliada por Porter e Lawer, o que motiva uma pessoa não é a satisfação de necessidades específicas e

sequenciais, mas sim a atratividade que os resultados de determinada ação exercem sobre esse indivíduo.

Em termos simples, um colaborador se sentirá motivado se entender que suas ações no ambiente de trabalho vão contribuir de forma positiva para atingir ou consolidar uma meta futura muito atrativa, ou vão trazer resultados que, para esse colaborador, são excepcionais. De forma geral, quanto mais importante e mais atrativa essa recompensa é para a pessoa, mais ela tende a se sentir motivada e a melhorar seu desempenho e esforços.

Essa importante teoria ajuda a compreender que a motivação no trabalho é subjetiva e varia de acordo com os desejos e necessidades de cada pessoa. Ela tem sido ponto de partida para os planos de ação e estudos de diversos líderes e gestores e faz com que seja ainda mais importante conhecer profundamente uma equipe e os colaboradores que fazem parte dela.

Como avaliar se você tem colaboradores motivados ou não?

Agora que você já entende mais sobre o conceito de motivação organizacional, é hora de aprender a identificar se você ou sua equipe estão motivados, ou não, analisando os seguintes aspectos:

Produtividade

A produtividade de um colaborador está fortemente relacionada com seu nível de motivação no trabalho. Uma pessoa mais motivada, tende a ser mais produtiva e eficiente em seu dia a dia, enquanto uma desmotivada entrega abaixo ou apenas o esperado. Portanto, fique atento a este ponto!

Quantidade de conflitos internos

Pessoas desmotivadas têm mais dificuldade em lidar com seus colegas e com situações de estresse no ambiente de trabalho. Por isso, estão constantemente envolvidas em conflitos, guardando mágoa e fofocando pelos cantos. Se um colaborador se encontra nesse ponto, é melhor ficar alerta e prover a devida tratativa (por exemplo: resolver a situação através de uma conversa, para entender o cenário e causas as desmotivação).

Rotatividade

Outro ponto estritamente ligado à motivação profissional é a rotatividade de colaboradores na empresa: o famoso turnover. A falta de motivação no trabalho é um dos principais motivos que levam as pessoas a saírem de uma empresa. Se sua taxa de rotatividade anda alta, cuidado! Você pode estar sofrendo graves problemas de baixa motivação.

Reclamações

Toda empresa está sujeita a receber reclamações, por melhor que ela seja. Porém, quando essas reclamações começam a ficar muito recorrentes e normalmente são geradas por coisas pequenas ou quase irrelevantes, pode ser que a motivação dos colaboradores esteja baixa.

Baixa receptividade a feedbacks

Manter uma cultura de feedbacks é essencial para os bons resultados de qualquer empresa e para o desenvolvimento de seus colaboradores. Porém, pessoas desmotivadas tendem a se tornar menos receptivas aos feedbacks e a entender tudo como uma crítica sem sentido e um ataque pessoal. Quando essa situação acontece, o ideal é se aproximar do colaborador e investigar se realmente a raiz do problema é a falta de motivação.

Engajamento com a empresa e seus resultados

Colaboradores motivados têm mais facilidade em assumir responsabilidades e em entender que os resultados da empresa são também os seus resultados. Isso é essencial para que a organização se torne mais eficiente e produtiva. Se um colaborador passa a não se importar com as entregas da empresa e a não ligar para seu desempenho, ele pode estar com um problema de motivação.

Inteligência emocional

A inteligência emocional é uma habilidade essencial para tornar a rotina mais eficiente, o ambiente de trabalho mais agradável e contribuir para o clima organizacional. Por isso, o ideal é que todas as pessoas a desenvolvam. Porém, desenvolver inteligência emocional é especialmente difícil para colaboradores desmotivados. Essas

peessoas, muitas vezes, não conseguem lidar com suas frustrações e acabam “descontando” sua raiva e angústia no outro, que não tem nada a ver com a situação.

Falta de proatividade

Bastante relacionada à questão da produtividade, colaboradores desmotivados também tendem a ser menos proativos em relação a colaboradores motivados. Por não acreditarem em seu trabalho ou nos resultados daquilo que fazem, pessoas desmotivadas normalmente entregam apenas o básico e não se esforçam para ir além do esperado.

Absenteísmo

O alto nível de faltas, atrasos e expedientes incompletos dos colaboradores podem indicar que há um problema de motivação organizacional. Pessoas desmotivadas procuram formas de estar longe de suas atividades profissionais e usam as mais variadas desculpas para ficar em casa ou se dedicar à outras funções.

Além dos pontos citados, para saber se uma pessoa está desmotivada, observe se há:

- baixo desempenho, erros corriqueiros e descumprimento de metas;
- comunicação falha;
- negativismo, sensação de impotência e falta de energia;
- resistência a mudanças ou a críticas construtivas;
- falta de interesse em atividades externas ou treinamentos;
- falta de disposição para ir trabalhar;
- contagem dos minutos para o fim do expediente;
- sentimento de “só estar ali pelo salário”;
- afastamento da equipe e desinteresse por novos desafios e tarefas coletivas;
- sentimento de angústia e de ansiedade, irritabilidade e distração frequentes;
- busca por livros de autoajuda, mensagens e frases de motivação no trabalho;
- comparações de funções e de remuneração/premiação com colegas;
- pesquisas frequentes por novas oportunidades no mercado.

Como fazer sua equipe aumentar a motivação no trabalho

Após identificar os fatores de desmotivação em uma pessoa ou equipe, é hora de saber como aumentar a motivação e fazer com que a equipe atinja a alta performance. Veja algumas das técnicas mais importantes:

Entenda que motivação é pessoal

Como pontuamos na primeira parte do texto, mais do que a posição de uma pessoa em uma pirâmide, é preciso compreender que motivação é algo pessoal e subjetivo. Enquanto certas pessoas ficam motivadas pela possibilidade de receber um bom salário, outras se sentem motivadas quando têm que lidar com desafios diários ou quando podem fazer algo bom para outras pessoas.

Não tente tratar seus colaboradores como uma massa homogênea e não espere que eles reajam da mesma forma às suas ações de motivação. Esteja sempre em contato com as pessoas, ouça o que elas têm a dizer e a partir daí veja como sua empresa pode ser mais motivadora.

Conheça os valores e propósitos das pessoas

Uma vez que motivação é algo pessoal, é extremamente importante que você conheça seus colaboradores e entenda o que é importante para eles. Quais os valores de cada um? Quais seus propósitos? Eles estão alinhados ao que a empresa prega e oferece?

Ter esse tipo de noção vai lhe ajudar não só a investir em práticas de motivação mais eficientes, mas também a melhorar seu processo de recrutamento e seleção, por exemplo, evitando que sejam admitidas pessoas que estão esperando algo que a empresa não pode dar.

Tenha objetivos e metas claras por trás de cada atividade

As pessoas tendem a ficar mais motivadas quando entendem o valor do seu trabalho e percebem o impacto que causam em algo maior – como a meta do time ou da empresa. Portanto, ao distribuir tarefas e

funções, sempre deixe claro o que você ou a organização esperam a partir da realização desse trabalho e faça com que a pessoa entenda o quanto ela é importante para a empresa e para outros colaboradores.

Trabalhe com metas factíveis e reconheça seu atingimento

Distribua as tarefas de forma equilibrada e de acordo com as competências. As metas de desempenho devem ser atingíveis. Metas irreais são uma grande armadilha, que causam frustração e descontentamento.

Além disso, estipule critérios claros de premiação e bonificação. Colaboradores se mostram insatisfeitos e desmotivados a superar obstáculos e metas quando percebem que sua recompensa se assemelha a daqueles que pouco se esforçam ou se sobressaem. Nunca esqueça do reconhecimento autoral. Crie homenagens e destaques para cases de sucesso e performances bem-sucedidas.

Ofereça feedbacks constantes

Dê feedbacks periódicos. É frustrante para um funcionário não saber se está correspondendo às expectativas. Por isso, **corrija construtivamente, oriente e elogie de forma sincera**. Hoje, grande parte dos colaboradores demandam humildade do gestor para **ouvir e ensinar** e, ao mesmo tempo, ter assertividade para cobrar e controlar suas urgências e desejos (levando em consideração as condições de cada indivíduo/da equipe)

Forneça informação sobre o trabalho, as metas, os valores, a missão e a estratégia da empresa de forma clara e amplamente difundida.

Trabalhe com planos de carreira (lembrando do pipeline de liderança)

Uma pessoa que não vê possibilidade de crescimento em uma empresa e não sabe qual pode ser seu próximo passo, muito provavelmente vai ficar estagnada, acomodada e dificilmente vai querer se aperfeiçoar e se desenvolver. Não há motivação para ir além.

Do contrário, quando há uma definição clara de qual é o próximo patamar de carreira para o colaborador e também a formalização do que ele precisa fazer para chegar lá, é muito mais fácil perceber sua evolução e busca por desenvolvimento. Se esse próximo passo atender às suas expectativas, haverá motivação mais do que

suficiente para melhorar seu desempenho e correr atrás de mais entregas.

Verifique a adequação dos cargos

Tenha certeza de que os colaboradores estão devidamente alocados. É mais comum do que se imagina encontrar um colaborador competente designado para uma função equivocada, frustrado e acomodado com seu cargo.

Faça remanejamentos internos. Isso pode resolver problemas de desmotivação, suprir demandas da empresa sem precisar recorrer ao mercado e impulsionar a motivação organizacional.

Invista em capacitação

Patrocine cursos, treinamentos e concursos internos; encoraje a criatividade e as atividades que façam os colaboradores refletirem sobre sua importância na organização.

Implemente planos e gestão de carreira e monitore a evolução do funcionário por meio de avaliações periódicas e feedback. Não ter espaço para crescer é um fator desestimulante. Reforce a sensação de segurança e de estabilidade e ofereça benefícios justos. O medo de perder o emprego é uma preocupação frequente que causa estresse.

Facilite a construção de redes

O clima no ambiente de trabalho deve ser leve e cooperativo. Difunda o lema “se quer ir rápido, vá sozinho; se quiser ir longe, vá acompanhado” como valor da empresa. Para isso, invista em atividades externas, workshops, encontros e, principalmente, na comunicação clara, transparente e respeitosa.

Como melhorar sua motivação no trabalho

Se você se encontra na posição de colaborador em uma empresa, independente do nível, é importante também buscar maneiras de manter a motivação em alta. Confira algumas das mais importantes que separamos abaixo:

Conheça a si mesmo

O que está te deixando desmotivado? E por que isso te deixa assim? Você já parou para pensar nesses pontos? Muitas vezes, a falta de motivação acontece porque não conhecemos nossos próprios valores e propósitos. Como consequência, não conseguimos nos conectar ao trabalho. Portanto, trabalhe seu autoconhecimento e busque se entender antes de partir para outras questões.

Reflita

A reflexão é fundamental para identificar os motivos que lhe desmotivam no trabalho. Se você gosta de sua empresa e observa potencial de crescimento e de satisfação pessoal, vale a pena tentar reverter o quadro de estagnação.

Informe-se

Peça feedbacks a seu superior e a seus colegas. Só assim você saberá se está atendendo às expectativas e poderá orientar suas ações – se esforçar mais, melhorar sua comunicação e presteza, aprimorar alguma habilidade, ser mais criativo nas soluções, tomar iniciativa frente a desafios, buscar maior autonomia para tarefas, etc.

Busque direcionamentos

Converse com seu líder ou com o RH sobre um possível plano de carreira, caso sua empresa ainda não adote esse formato. Mostre seu interesse de crescer e se dedicar à corporação. Isso pode, inclusive, encorajar a empresa a rever seus métodos. E, se você estiver insatisfeito com seu cargo, aproveite a oportunidade para pesquisar vagas disponíveis que te interessam dentro da própria organização.

Aprenda sempre

Não tenha preguiça de comparecer a treinamentos, cursos e atividades externas. Tudo o que você puder aprender será válido em algum momento. E, claro, sempre que possível, invista em cursos de extensão. Atualmente, uma boa graduação já não basta. Desenvolva novas habilidades e adquira conhecimento, assim, você desempenhará sua função de forma mais ágil.

Organize uma agenda dinâmica

Organize sua agenda de forma a alternar serviços burocráticos, estratégicos e criativos. Isso vai tornar seu dia mais agradável. Mas não se iluda: as tarefas rotineiras fazem parte do dia a dia em

qualquer emprego e ambiente de trabalho, portanto, não há como fugir delas. Trabalho é trabalho.

Lembre-se, também, de focar no que tem feito e observar como isso pode afetar os resultados da organização caso você não cumpra suas tarefas com primor. Isso ajuda a identificar o valor da sua função e pode dar um up na motivação no trabalho, na autoconfiança e na percepção de entrega.

Seja ambicioso

Sonhe e busque sempre o melhor. A ambição é uma força extra para alcançar seus objetivos. Mas, atenção: não é a qualquer preço. O nome disso é ganância, e essa é totalmente dispensável.

Se preciso, repense sua ocupação

Procure a ajuda de um coaching. O [coach](#) vai lhe ajudar a investigar o que você realmente busca, o que te satisfaz e te impulsiona para o topo da pirâmide (seja para esse problema de motivação no trabalho ou outro ponto). Além disso, juntos, vocês poderão planejar melhor a [gestão de sua carreira](#), criar metas de curto, médio e longo prazo e, principalmente, compreender os obstáculos a superar e as ferramentas para cumprir metas. Se após muita reflexão você concluir que não há espaço para seus sonhos e satisfação pessoal na empresa atual, vale a pena buscar outros caminhos e oportunidades. No entanto, de forma alguma subestime a importância do salário no final do mês. Essa decisão deve ser lúcida e requer um planejamento minucioso.

[E, por falar em salário, quer saber quais são suas chances de receber um aumento? Descubra agora!](#)

O papel do líder na manutenção da motivação no trabalho

O RH deve estar em constante monitoramento das [lideranças](#) dentro da organização. É preciso verificar a aptidão daqueles que estão no comando e desenvolvê-la.

[Pesquisas realizadas em Harvard e em Stanford](#) apontam que um chefe ruim pode fazer mal à saúde tanto quanto ser um fumante passivo. Cerca de 75% dos profissionais entrevistados nos EUA afirmaram que seu superior era a pior parte do trabalho.

Seja um líder e não um chefe. Sim, a frase é um clichê, mas funciona. Siga-a fervorosamente. Seja seguro, tome decisões democráticas e firmes, sempre demonstrando respeito e empatia. Comunique-se claramente, esteja aberto a ouvir, oriente e incentive a criatividade e a iniciativa de sua equipe. Posicione-se “dentro do barco”, junto a seus comandados e nunca aponte culpados para falhas. Aliás, mantenha o foco na solução, não no problema. Mas não deixe de analisar as causas para corrigi-las. Lembre-se de ser um facilitador de ações, dar autonomia de ação (mesmo que controlada) e dividir as responsabilidades e os méritos.

Considerações finais – Motivação no trabalho

Manter um bom nível de satisfação e motivação no trabalho é cada vez mais um desafio com o qual gestores e líderes precisam lidar. As exigências das pessoas hoje são diferentes do que eram há 20, 30 anos, e é preciso adequar as organizações para atender a esse novo público. Caso contrário, os prejuízos causados podem ser enormes, tanto para a organização, quanto para os trabalhadores.

Na posição de gestor, é importante entender que a motivação é algo pessoal e que precisa ser trabalhada de acordo com cada grupo de pessoas e de acordo com a cultura e os valores da empresa. Já o colaborador, precisa trabalhar seu autoconhecimento e entender o que realmente é capaz de mantê-lo engajado, em busca de atingir a alta performance.