

CHEFIA E LIDERANÇA – CFS/2024

Um grupo, sem alguém que o conduza torna-se fonte de anarquia, de desunião e dificilmente chegará a qualquer lugar ou concluirá com êxito qualquer trabalho. Sem um chefe, o grupo é um corpo sem cabeça, que independente da boa vontade de cada integrante, cujo esforço, inclusive poderá ser oposto ao de outrem, queima esforços desnecessariamente, esforços que poderiam ser empregados proveitosamente em benefício do conjunto, bastando que alguém do grupo adotasse a iniciativa de coordenar o empenho comum na direção desejada.

É evidente que, quanto maior o desafio no grupo, quanto mais específico for, maiores serão as exigências para os componentes do grupo e, portanto maiores e melhores qualificações serão requeridas do seu chefe.

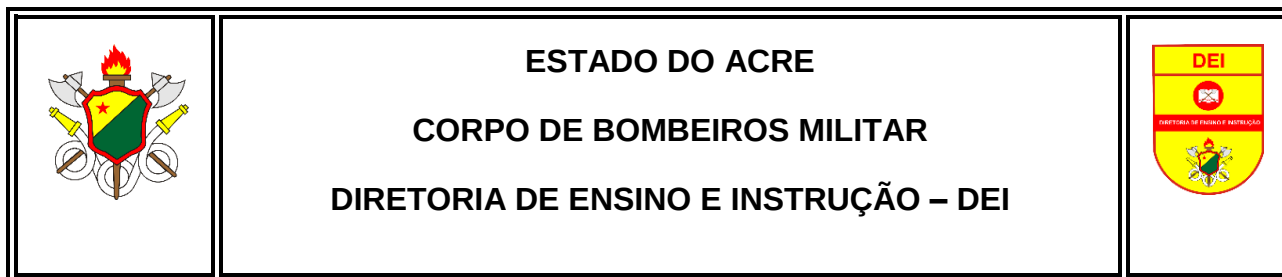
Quando abordamos a figura do chefe, como sendo aquele que deve interpretar, defender e realizar uma tarefa, à frente de um grupo, devemos entender sobre a “autoridade” daquele que é o portador do direito de exercer um papel proeminente na condução do seu grupo.

Contudo, se o exercício coloca em destaque, tal honra é acompanhada pelo ônus da responsabilidade, o que exige da autoridade um nível de compreensão quanto aos seus direitos e deveres.

O exercício da chefia é uma prerrogativa de um cargo, muitas vezes independe da capacidade de seu detentor, visto que o direito de comandar é um mandato recebido legalmente. Porém, é claro que um chefe não cumprirá bem o seu papel, a não ser que desenvolva em si próprio, as qualidades que o tornará um indivíduo digno do seu título; que o tornará um líder.

Em resumo, chefiar “é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto, que liderar, é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes”.

Liderar é engajar-se em um ato que inicia uma estrutura nas interações como



parte do processo de solucionar um problema mútuo.

Poder e Autoridade segundo **Max Weber**:

PODER: “É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”.

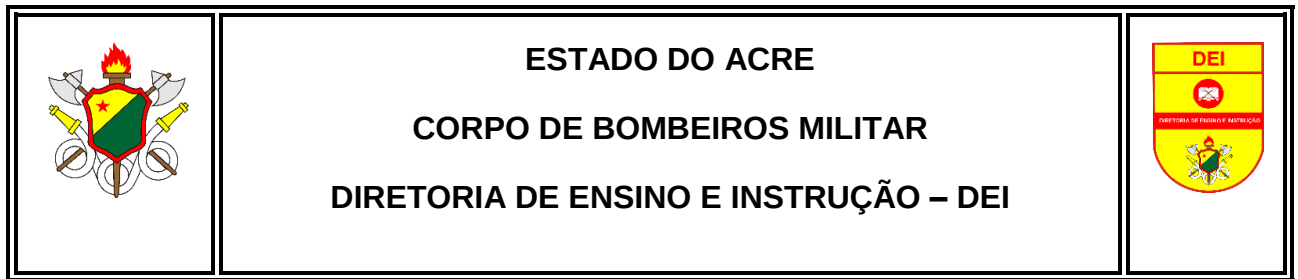
AUTORIDADE: “É a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

CONCEITOS DE LIDERANÇA

A palavra líder veio do antigo germânico lad, **“caminho”**. Um ladan, ou “líder”, era “aquele que mostrava o caminho”.

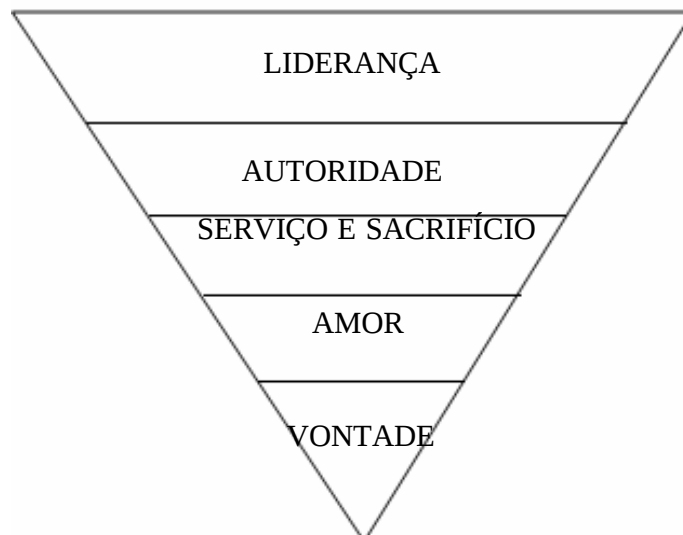
Era o guia, que conduzia caminhantes de um povoado a outro. Sua principal responsabilidade, durante a caminhada, era “cuidar de todos e de cada um”.

- ✓ Liderança é o processo pelo qual se motiva e ajuda a trabalhar os outros, com entusiasmo para atingir seus objetivos. “É o fator humano que ajuda um grupo a identificar o caminho a seguir, motivando-o para alcançar suas metas”. (DAVIS e NETSON, 1991);
- ✓ A Liderança Militar é a arte de influir nos soldados para que cumpram missões designadas às suas unidades (Military Review, 1993);
- ✓ A Liderança em todos os níveis é a base do treinamento realista e agressivo, na qual resulta numa equipe com alto grau de disposição que estimula os soldados a trabalharem sob circunstâncias difíceis e de perigo para vencer os adversários. (King, 1993);
- ✓ Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (James Hunter, 2004).

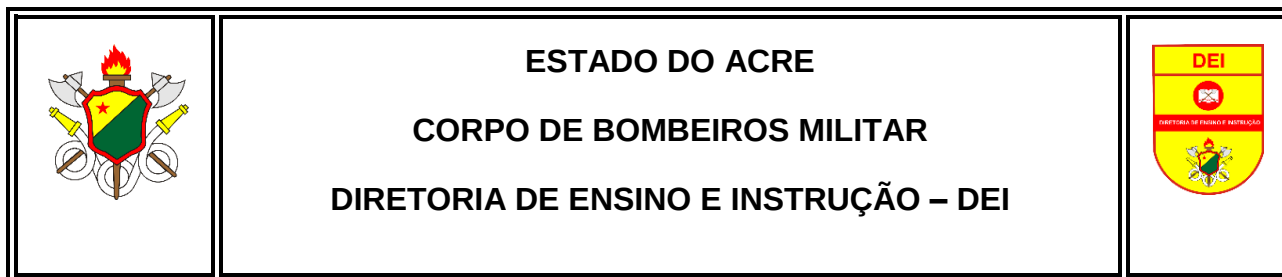


LIDERANÇA: Envolve a habilidade de influenciar, motivar e inspirar pessoas para alcançar objetivos comuns. Um líder pode ou não ter uma posição formal de autoridade, mas exerce influência através de suas qualidades pessoais, visão e capacidade de inspirar confiança e entusiasmo. O foco da liderança está nas pessoas, na motivação e no desenvolvimento de uma visão compartilhada.

MODELO DE LIDERANÇA



James Hunter em O Monge e o Executivo



ESTILOS DE LIDERANÇA

Líderes Ressonantes

O líder ressonante é empático e expressa esse sentimento ao grupo. Esse tipo de ressonância reforça a sincronia da equipe fazendo com que as pessoas sintam-se compreendidas (valorizadas) e compromissadas com suas atividades profissionais compartilhando ideias, aprendendo uns com os outros, tomando decisões de maneira colaborativa.

Exemplos de líderes ressonantes: Visionário, Conselheiro, Agregador, Empreendedor, Democrático, Carismático e Servidor.

Líderes Dissonantes

O líder dissonante não só é desprovido de empatia, como não transmite confiança nos atos e nas palavras que professa, visa benefício próprio e não coletivo. Pode parecer eficaz em curto prazo, mas suas atitudes desmentem seu aparente sucesso. Esse líder ressoa exclusivamente o lado negativo do aspecto emocional, estimulando o lado negativo do conflito e, mais cedo ou mais tarde acaba por contagiar e exaurir as pessoas, gerando conflitos ingerenciáveis.

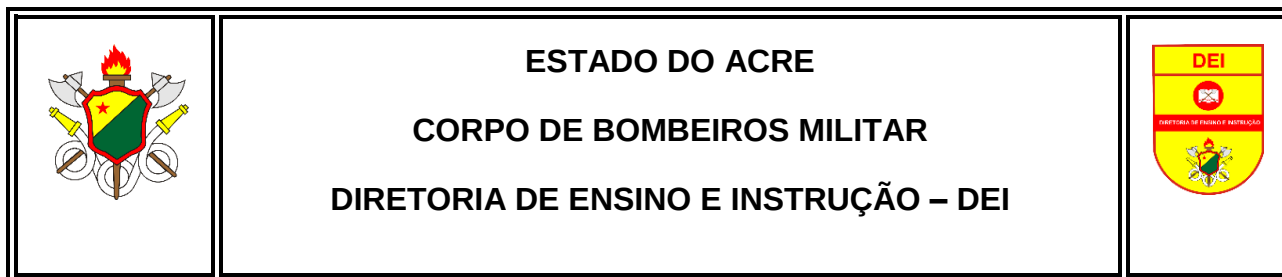
Um exemplo de líderes dissonantes são os chefes com os quais todos têm horror de trabalhar e resistem em trocar ideias ou “despachar” o expediente.

Exemplos de líderes dissonantes: Agressivo, Despótico, Autocrático e Arrogante.

O líder deve preocupar-se com aquilo que faz e o que diz, pois terá forte impacto sobre seus subordinados.

FUNÇÕES DA LIDERANÇA

"A função básica dos líderes consiste em imprimir em seus liderados um sentimento positivo. Isso acontece quando o líder cria ressonância - um reservatório



de positividade que liberta o melhor que há em cada um. Em sua essência, pois, a missão básica da liderança é de cunho emocional". Daniel Goleman

O poder da Inteligência Emocional é a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.

Ao longo da história e em diferentes culturas, o líder de qualquer agrupamento humano sempre foi aquele a quem os demais recorrem em busca de conforto e clareza diante de incertezas, do perigo ou na realização de algum trabalho.

Na organização moderna, essa tarefa emocional continua sendo a principal das muitas funções da liderança; a competência relativa à inteligência emocional, ou seja, como os líderes lidam consigo próprio e com seus relacionamentos.

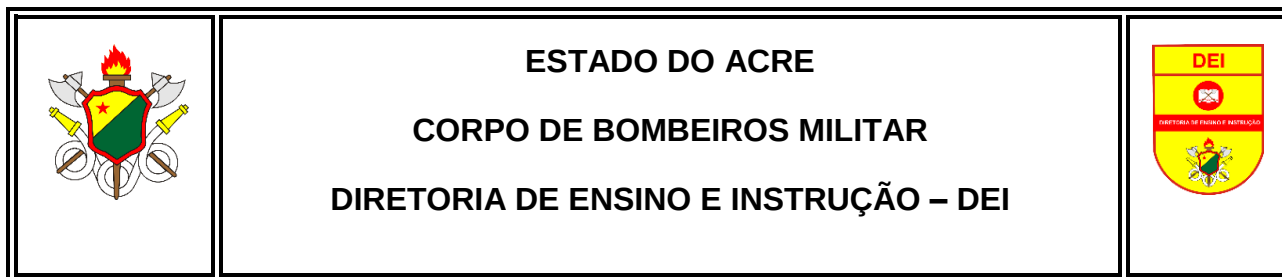
Em consequência, uma das tarefas do líder na organização é canalizar as emoções do grupo numa direção positiva e fiel aos objetivos comuns de seus membros e retirar os nevoeiros produzidos pelas emoções tóxicas ocasionando ruídos na comunicação e desequilíbrio nas relações interpessoais.

Se as pessoas forem impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho aumentará. Se forem incitadas ao rancor e à ansiedade extremada, perderão o rumo do desempenho produtivo.

A capacidade do líder de administrar conflitos e direcionar os sentimentos de modo a ajudar o grupo a cumprir suas metas depende de seu nível de equilíbrio emocional.

"Os grandes líderes nos mobilizam. Inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós. Quando tentamos explicar a causa de tamanha eficácia, pensamos em estratégia, visão ou ideias poderosas. Na realidade, porém eles atuam em um nível mais fundamental: os grandes líderes agem por meio das emoções".

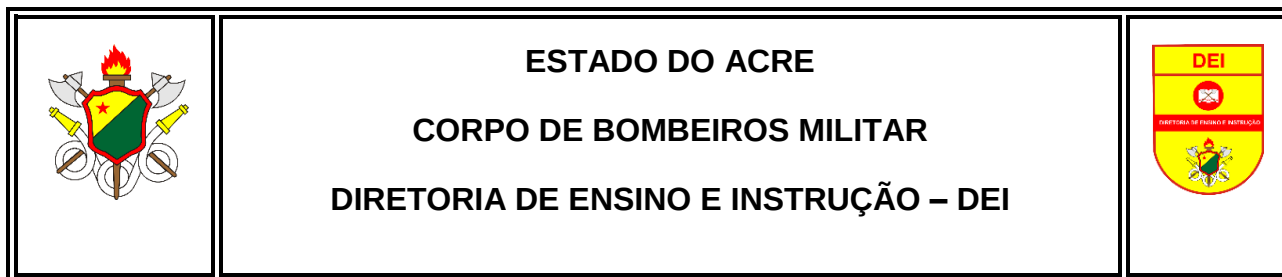
O líder tem a grande responsabilidade de motivar e estimular a equipe. Para



isso, ele deve ter consciência da importância de uma comunicação eficaz, deve desenvolver sua capacidade de lidar com as adversidades, saber argumentar e ter boa estratégia de negociação.

QUALIDADES DE LIDERANÇA

1. **Entusiasmo** – Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É difícil, não?
2. **Integridade** – Essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos, sejam profissionais ou pessoais. Integridade significa tanto inteireza pessoal quanto à adesão a valores externos a você, principalmente bondade e sinceridade.
3. **Imparcialidade** – Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém, de forma igualitária. Eles não têm favoritos. São imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento.
4. **Firmeza** – Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não necessariamente populares.
5. **Zelo** – A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.
6. **Confiança** – É essencial. As pessoas sentem a sua presença, e, portanto, o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, atitude que é o primeiro passo para o caminho da arrogância.
7. **Humildade** – Uma qualidade própria dos grandes líderes. O oposto da humildade é a arrogância. Os sinais de um bom líder são o desejo de ouvir as pessoas e a ausência de egocentrismo.



Podemos citar ainda entre outras tantas qualidades o **Comprometimento**, Altruísmo, Abnegação, Bom ouvinte, Iniciativa, Ambição, Empatia, Maturidade, Sociabilidade, Bom senso, Conhecimento.

OBS: Fundamentalmente o líder precisa gostar de **PESSOAS**.

CONCEITO DE CHEFIA:

É aquele que tem a tarefa de fazer funcionar o pessoal, ou de tomar deliberações e incorporá-los em ordens e instruções gerais específicas. Chefiar é assumir a responsabilidade pelo resultado final da atividade de várias pessoas que operam em conjunto.

CHEFIA: Refere-se à posição de autoridade formal dentro de uma organização. Um chefe é alguém que tem poder hierárquico e autoridade para tomar decisões, delegar tarefas e supervisionar o trabalho dos subordinados. O foco da chefia está na estrutura organizacional, no cumprimento de regras e na administração de recursos.

TIPOS DE CHEFIA

- **Democrática ou persuasiva.**

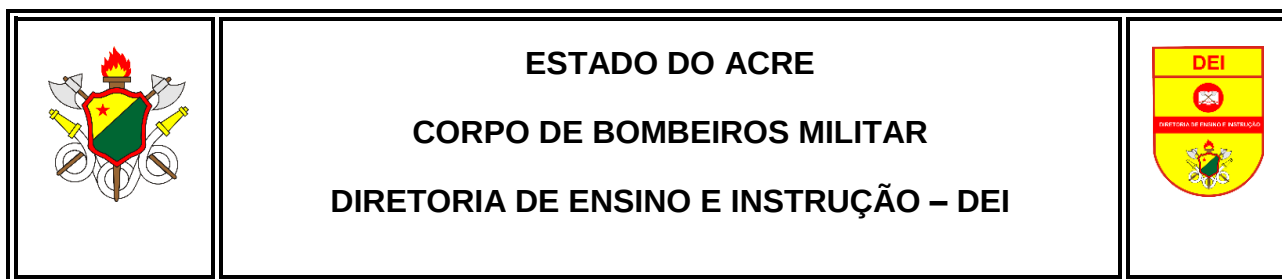
É aquela cuja autoridade emana do seu exemplo, da sua habilidade, da sua capacidade e se alicerça no elevado padrão de disciplina e eficiência, que exige de si e de seus subordinados.

- **Autoritária**

É predominantemente despótica. É aquele que insiste na obediência cega com completa subordinação à sua vontade; qualquer crítica ou indagação lhe parecerá insolente e perigosa. Busca uma obediência imposta por não ter capacidade de discuti-la.

- **Liberal ou laissez-faire:**

É aquele que se limita a fazer o que o grupo pretende. Em geral é uma pessoa



muita insegura, que tem receio de assumir responsabilidades; não dá instrução nenhuma, cada um de seus subordinados faz o que quer, a confusão é completa.

- **Carismática:**

É o dom natural de liderar. O grupo funciona submisso às suas ideias.

- **Paternalista:**

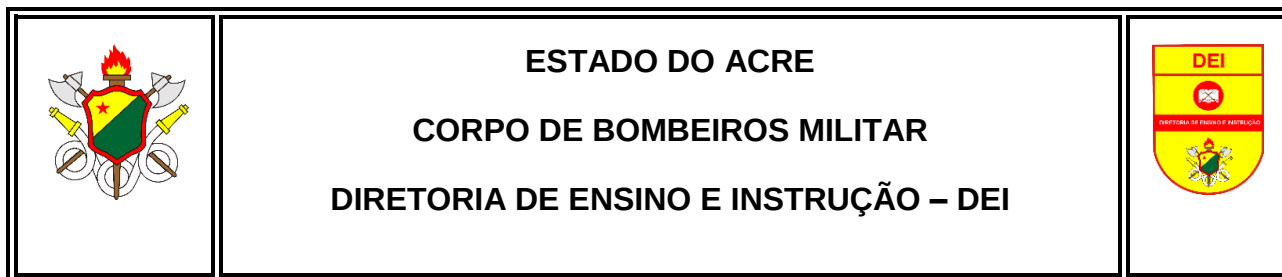
É o protetor, mas não é inspirador como o democrático. O grupo não desenvolve a livre iniciativa.

ATRIBUTOS DE COMPARAÇÃO

ASPECTO	CHEFIA	LIDERANÇA
Fonte do poder	Autoridade formal	Influência pessoal
Foco	Tarefas e processos	Pessoas e visão
Estilo de controle	Supervisão direta e controle rígido	Autonomia e empoderamento
Estrutura	Hierarquia e formal	Colaborativa e flexível
Motivação	Recompensas e punições externas	Inspiração e motivação intrínseca

CHEFIA MILITAR

“É a arte de influenciar e conduzir homens a um determinado objetivo obtendo sua obediência, confiança, respeito e leal cooperação”.



A chefia militar é em essência, o próprio exercício do comando.

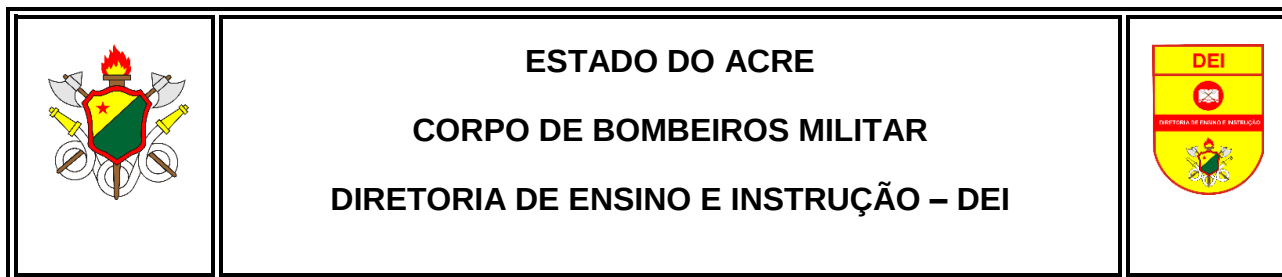
O objetivo é fazer da Corporação uma organização capaz de cumprir fielmente qualquer missão e em condições de agir convenientemente, mesmo na ausência de ordens.

“Comando é a autoridade que o militar exerce legalmente sobre seus subordinados, em virtude do posto, graduação ou função”.

CHEFE: Tem a visão de que	LÍDER: Tem a visão de que
Administra recursos humanos	Lidera pessoas
Tem todo o poder	Tem competência
Conflitos são aborrecimentos	Conflitos são lições
Crises são riscos	Crises são oportunidades
Pessoas trabalham por dinheiro	Pessoas também trabalham por dinheiro
Tem subordinados	Tem parceiros
Manda	Orienta
Amedronta	Entusiasma
Diz: Vá!	Diz: Vamos!
Baseia-se no poder	Baseia-se na cooperação
Procura culpado	Assume responsabilidade
Faz mistério	Comunica
Fiscaliza	Acompanha
Promete e não cumpre	Nunca promete o que não pode cumprir

TENDÊNCIAS ATUAIS

O QUE É MAIS importante para a liderança que obtém resultados: QI (quociente de inteligência) ou QE [quociente emocional]? O paradoxo é que ambos importam, mas de formas bem diferentes.



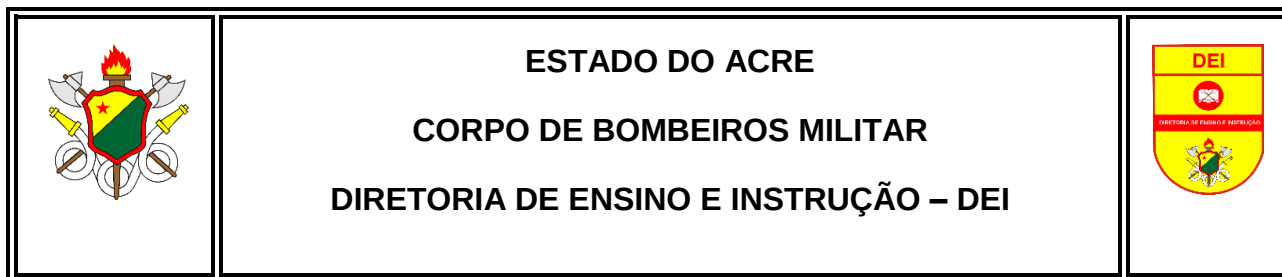
Não há dúvida de que o QI é a melhor forma de encaminhar as pessoas para as carreiras que lhes são mais adequadas: é preciso um QI com um desvio padrão (um QI de 115) para lidar com a complexidade cognitiva de profissões como medicina, direito ou contabilidade, ou para ser um executivo de alto nível. No entanto, uma vez que as pessoas estejam nesses papéis, a capacidade do QI como previsor do sucesso decai gradualmente.

Existe um "efeito piso" para o QI — todos nesses papéis foram selecionados por conta do QI alto. Mas na hora de prever quem dentre essas pessoas extremamente inteligentes irá emergir como a mais produtiva, o melhor membro de equipe ou um líder destacado, a inteligência emocional passa a ter mais importância. Isso ocorre porque as habilidades da inteligência emocional — quão bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos — são as habilidades que distinguem aqueles com desempenho excepcional. E quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância da IE (inteligência emocional) para distinguir os líderes mais eficazes.

COMPONENTES DA INTELIGENCIA EMOCIONAL

AUTOCONSCIÊNCIA

A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional — o que faz sentido quando se pensa que o Oráculo de Delfos deu o conselho de "conhece-te a ti mesmo" milhares de anos atrás. Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário, são honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional. Desse modo, uma pessoa autoconsciente, que sabe que não consegue bons resultados sob prazos apertados, planeja seu tempo com cuidado e termina seu trabalho antecipadamente. Outra pessoa com boa autoconsciência será capaz de trabalhar com um “cliente” exigente. Ela entenderá o impacto do “cliente” sobre seu estado de espírito e as razões mais

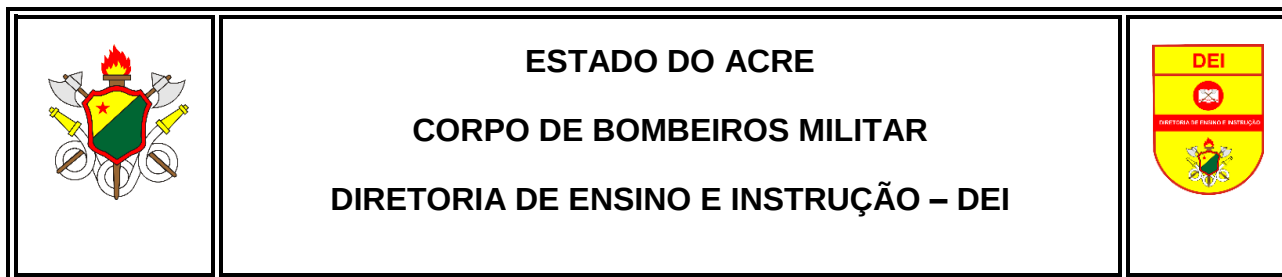


profundas de sua frustração. "Suas exigências triviais afastam-nos do trabalho real que precisa ser feito", ela pode explicar. E estará um passo à frente, voltando sua raiva para algo.

A autoconsciência também está ligada à compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas. Alguém muito autoconsciente sabe para onde está indo e por quê. Assim, por exemplo, será capaz de ser firme ao rejeitar uma oferta de emprego financeiramente tentadora, mas que não se enquadra em seus princípios ou objetivos de longo prazo. Uma pessoa sem autoconsciência tende a tomar decisões que trazem agitação interior, ao passar por cima de valores arraigados. "A grana parecia boa, por isso assinei o contrato", alguém poderia dizer dois anos após ingressar num emprego, "mas o trabalho significa tão pouco para mim que fico constantemente entediado". As decisões das pessoas autoconscientes se harmonizam com seus valores. Consequentemente, quase sempre acham seu trabalho estimulante.

AUTOGESTÃO

Impulsos biológicos dirigem nossas emoções. Não podemos eliminá-los, mas podemos fazer muita coisa para administrá-los. O autocontrole, que é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo de canalizá-los de formas úteis. Imagine um executivo que acabou de assistir à apresentação, por uma equipe de seus funcionários, de uma análise malfeita à diretoria da empresa. Desanimado, o executivo pode se ver tentado a socar a mesa com raiva ou chutar uma cadeira. Ele poderia se levantar e dar uma bronca no grupo. Ou poderia manter um silêncio sombrio, fuzilando todos com os olhos antes de se retirar. Mas se tivesse um dom para o autocontrole, optaria por uma abordagem diferente. Escolheria suas palavras com cuidado, reconhecendo o mau desempenho da equipe sem fazer nenhum julgamento precipitado. Depois faria uma pausa para analisar as razões do fracasso. Seriam pessoais — falta de empenho?



Existem quaisquer fatores mitigantes? Qual foi seu papel no fiasco? Após refletir sobre essas questões, reuniria a equipe, exporia as consequências do incidente e apresentaria seus sentimentos a respeito. Em seguida apresentaria sua análise do problema e uma solução bem fundamentada. Por que o autocontrole é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos — ou seja, pessoas racionais — são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta.

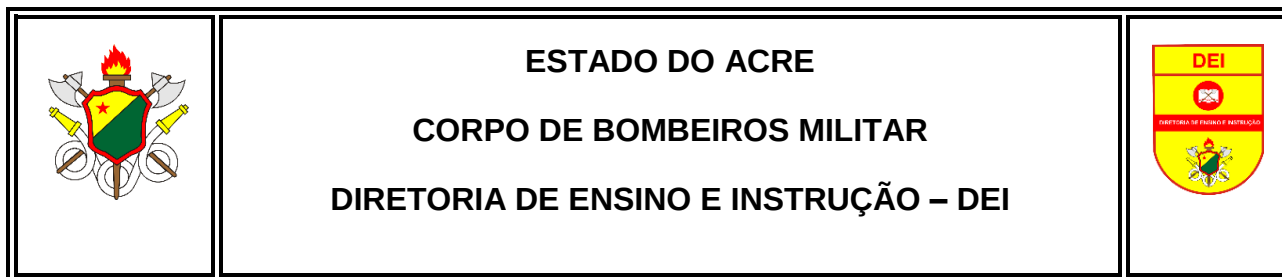
Pessoas talentosas acorrem à organização e não sentem vontade de deixá-la. E o autocontrole tem um efeito multiplicador. Ninguém quer ser conhecido como cabeça quente quando o chefe é conhecido pela abordagem calma. Menos mau humor no alto significa menos por toda a empresa. Segundo, o autocontrole é importante por razões competitivas.

EMPATIA

De todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida. Todos nós já sentimos a empatia de um professor ou amigo sensível, chefe insensível. Mas quando se trata de negócios, raramente vemos pessoas serem elogiadas, menos ainda recompensadas, por sua empatia. A própria palavra parece estranha aos negócios, deslocada em meio às duras realidades do mercado. Mas empatia não significa um sentimentalismo do tipo "eu estou OK, você está OK". Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Isso seria um pesadelo — tornaria qualquer ação impossível. Pelo contrário, empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários — junto com outros fatores — no processo de tomar decisões inteligentes.

HABILIDADE SOCIAL

Os dois primeiros componentes da inteligência emocional são habilidades de autogestão. Os dois últimos, empatia e habilidade social, envolvem a capacidade de

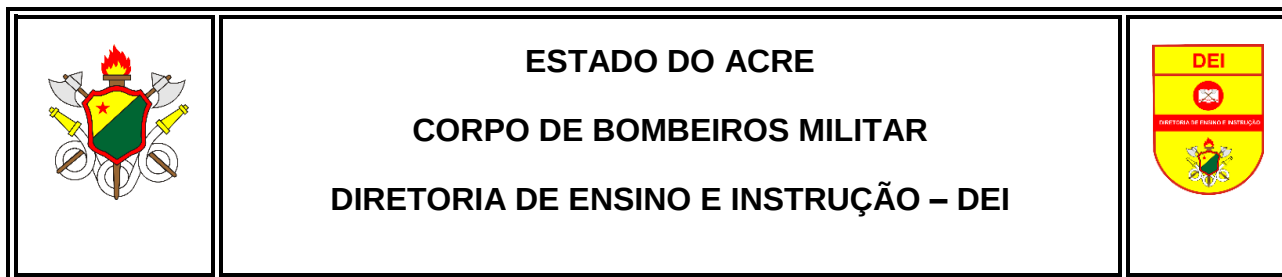


uma pessoa se relacionar com outras. Como um componente da inteligência emocional, a habilidade social não é tão simples como parece. Não é uma mera questão de cordialidade — embora pessoas com altos níveis de habilidade social raramente sejam antipáticas. A habilidade social, mais exatamente, é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja, seja a concordância com uma estratégia de marketing nova ou o entusiasmo com um novo produto ou ideia.

Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos — um dom para desenvolver afinidades. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam segundo o pressuposto de que sozinho não se realiza nada importante. Tais pessoas têm uma rede disponível quando chega a hora da ação. A habilidade social é a culminância das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros.

A própria motivação contribui para a habilidade social. Lembre-se de que as pessoas motivadas a realizar tendem a ser otimistas, mesmo diante de reveses ou fracassos. Quando as pessoas são otimistas, seu "brilho" se reflete nas conversas e outros encontros sociais. Elas são populares, e por um bom motivo. Por ser o resultado de outras dimensões da inteligência emocional, a habilidade social é reconhecível no trabalho de várias formas que a esta altura soarão familiares.

Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes — é sua empatia em ação. De forma semelhante, são mestres na persuasão — uma manifestação da autoconsciência, do autocontrole e da empatia combinados. Dadas essas habilidades, bons persuasores sabem quando fazer um apelo emocional, por exemplo, e quando um apelo à razão funcionará melhor. E a motivação, quando publicamente visível, torna tais pessoas excelentes colaboradores.



Mas às vezes as habilidades sociais se revelam de formas diferentes dos outros componentes da inteligência emocional. Pessoas socialmente hábeis podem às vezes parecer que não estão trabalhando. Parecem estar de papo furado — conversando nos corredores com colegas ou se divertindo com pessoas que sequer estão ligadas ao seu cargo "real". Elas, porém, não acham que faça sentido limitar arbitrariamente o alcance de seus relacionamentos. Desenvolvem vínculos amplos porque sabem que, nesses períodos fluidos, poderão um dia precisar da ajuda de pessoas que estão vindo a conhecer hoje.

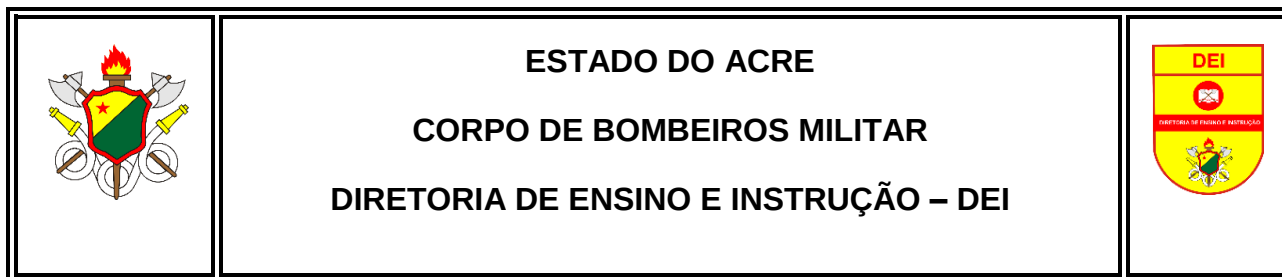
TIPOS DE LIDERANÇA

O ESTILO AUTORITÁRIO

A pesquisa indica que dos seis estilos de liderança, o autoritário é o mais eficaz, melhorando cada aspecto do clima. Tomemos a clareza. O líder autoritário é um visionário; ele motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização. Pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que fazem importa e por quê. A liderança autoritária também maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, o líder autoritário define padrões que giram em torno dessa visão. Ao fornecer feedback de desempenho — quer positivo ou negativo —, o critério singular é se aquele desempenho ajuda ou não no progresso da visão. Os padrões para o sucesso são claros a todos, assim como as recompensas. Finalmente, vejamos o impacto do estilo sobre a flexibilidade. Um líder autoritário estabelece o fim, mas geralmente fornece às pessoas bastante liberdade para conceberem seus próprios meios. Líderes autoritários dão às pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados. Um líder autoritário define uma nova meta e vende ao seu pessoal uma renovada visão de longo prazo.

O ESTILO COACHING

Os líderes Coaching ajudam os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas únicas e as vinculam às suas aspirações pessoais e de carreira. Encorajam

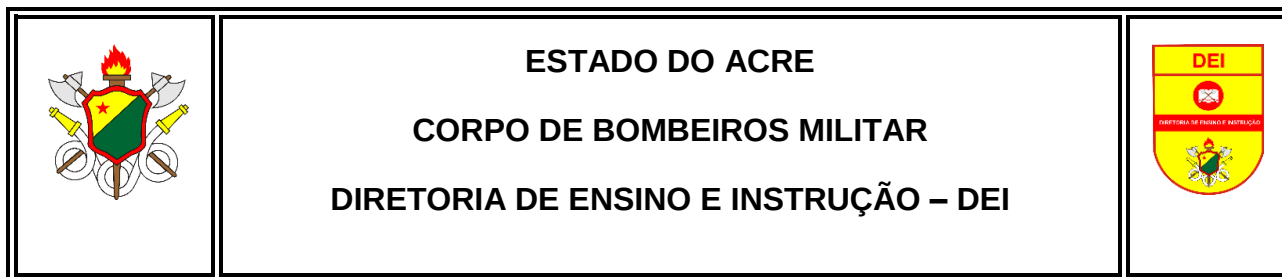


os funcionários a criarem metas de desenvolvimento de longo prazo e os ajudam a conceber um plano para atingi-las. Fazem acordos com seus funcionários sobre seus papéis e responsabilidades em cumprir planos de desenvolvimento e dão instruções e feedback abundantes. O líder coach se distingue em delegar. Dão aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimula o aprendizado a longo prazo.

Dos seis estilos, nossa pesquisa constatou que o líder coach é usado com menos frequência. Muitos líderes relatam que não têm tempo, nesta economia de alta pressão, para o trabalho lento e tedioso de ensinar as pessoas e ajudá-las a crescerem. Mas após uma primeira sessão, requer pouco ou nenhum tempo extra. Líderes que ignoram esse estilo estão abrindo mão de uma ferramenta poderosa. Seu impacto sobre o clima e o desempenho é notoriamente positivo. Admitamos que existe um paradoxo no efeito positivo do coaching sobre o desempenho da empresa, porque este enfoca basicamente o desempenho pessoal, não as tarefas imediatas ligadas ao trabalho.

O ESTILO AFILIATIVO

Se o líder autoritário encoraja "Venham comigo", o líder afiliativo diz "As pessoas vêm em primeiro lugar". Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas — seus proponentes valorizam os indivíduos e suas emoções, mais do que as tarefas e metas. O líder afiliativo esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja, a fidelidade extrema. O estilo também tem um efeito notadamente positivo nas comunicações. Pessoas que gostam umas das outras conversam muito, Elas compartilham ideias. Elas compartilham inspiração. E o estilo aumenta a flexibilidade: amigos confiam uns nos outros, permitindo a inovação habitual e a tomada de riscos. A flexibilidade também aumenta porque o líder afiliativo, como um pai que ajusta as regras de casa para um



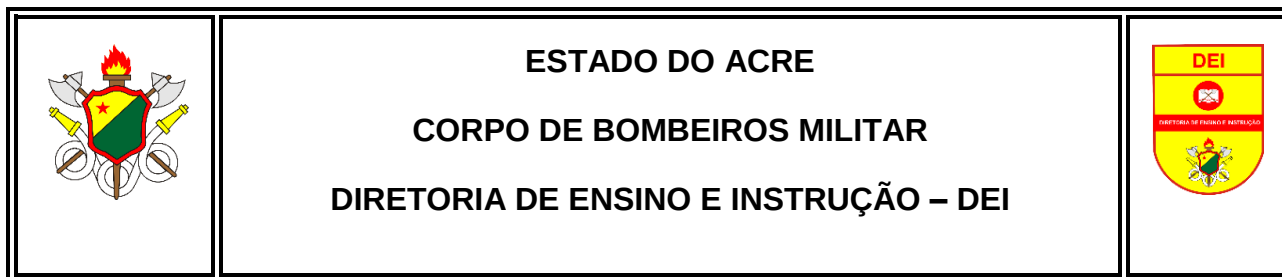
adolescente em amadurecimento, não impõe regulamentos desnecessários sobre como os funcionários realizam seu trabalho. Ele dá às pessoas liberdade para realizarem seu serviço da forma que consideram mais eficaz. O líder afiliativo oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito. Tal feed-back tem um potencial especial no local de trabalho por ser tão raro: afora uma avaliação anual, a maioria das pessoas costuma não receber nenhum feedback sobre seus esforços do dia a dia — ou somente feedback negativo.

Isso torna as palavras positivas do líder afiliativo ainda mais motivadoras. Finalmente, os líderes afiliativos são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento. Eles tendem, por exemplo, a convidar seus subordinados diretos para uma refeição ou um drinque fora, um por um, para ver como estão se saindo. Trarão um bolo para celebrar a realização do grupo. São construtores naturais de relacionamentos.

Apesar de seus benefícios, o estilo afiliativo não deve ser usado sozinho. Seu foco exclusivo no elogio pode impedir que o mau desempenho seja corrigido. Os funcionários podem perceber que a mediocridade é tolerada. E como os líderes afiliativos raramente oferecem conselhos construtivos sobre como melhorarem, os funcionários precisam descobrir isso sozinhos. Quando as pessoas precisam de diretrizes claras para navegar por mudanças complexas, o estilo afiliativo as deixa à deriva.

ESTILO DEMOCRÁTICO

Ao dedicar tempo para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas, um líder desenvolve confiança, respeito e compromisso. Ao deixar que os próprios trabalhadores tenham influência nas decisões que afetam suas metas e como realizam o trabalho, o líder democrático aumenta a flexibilidade e responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral elevado. Finalmente, por terem influência na definição de suas



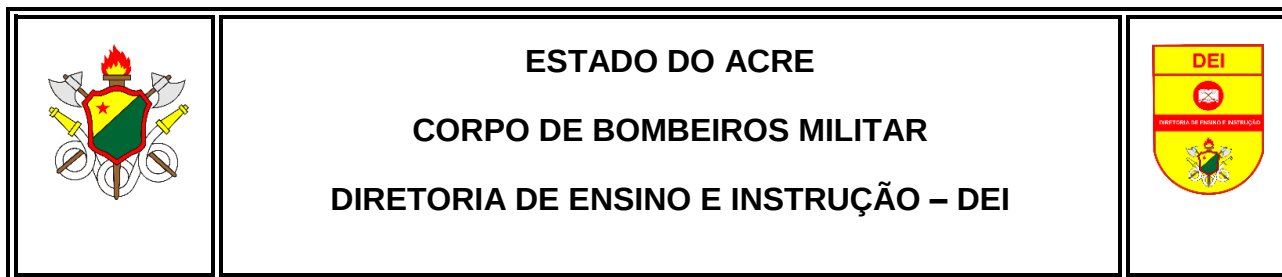
metas e dos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas num sistema democrático tendem a ser bem realistas sobre o que pode ou não ser alcançado.

Contudo, o estilo democrático tem suas desvantagens, daí seu impacto sobre o clima organizacional não ser tão bom como o de alguns dos outros estilos. Uma de suas consequências mais exasperantes podem ser reuniões incessantes nas quais ideias são remoídas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é a marcação de novas reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo para protelar decisões cruciais, esperando que discussões suficientes acabem gerando um insight maravilhoso.

Na realidade, seu pessoal acaba ficando confuso e desorientado. Essa abordagem pode até agravar conflitos. Quando o estilo funciona melhor? Essa abordagem é ideal quando o próprio líder está inseguro quanto à melhor direção a tomar e precisa de ideias e orientação de funcionários capazes. E ainda que um líder tenha uma visão forte, o estilo democrático funciona bem para gerar ideias novas para executar essa visão. Claro que o estilo democrático faz bem menos sentido quando os funcionários não são suficientemente competentes ou informados para oferecer conselhos sensatos. E nem é preciso dizer que em tempos de crise a obtenção de consenso é um equívoco.

ESTILO MARCADOR DE RITMO

O estilo marcador de ritmo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado com parcimônia. Não era isso que esperávamos encontrar. Afinal, os atributos do estilo marcador de ritmo pareciam admiráveis. O líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Ele é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos à sua volta. Rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais dos funcionários. Se eles não correspondem às expectativas, são substituídos por pessoas que correspondam. Você pensaria que tal abordagem melhoraria os resultados, mas não é o que acontece. Na verdade, o estilo marcador de ritmo destrói o clima.



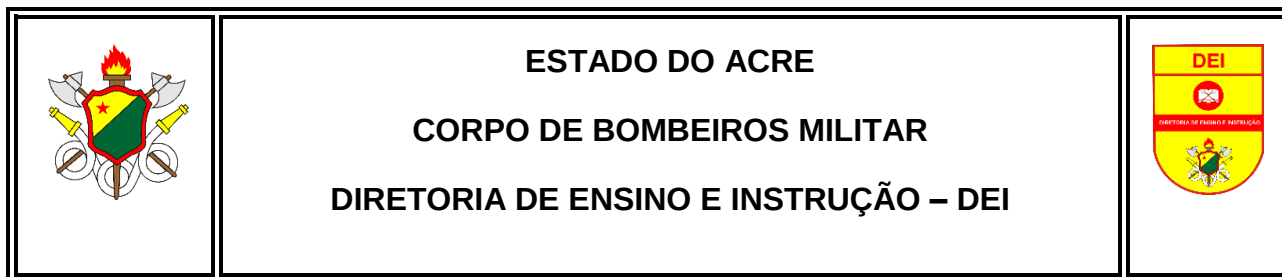
Muitos funcionários se sentem esmagados pelas exigências de excelência do marcador de ritmo, e seu moral cai. As diretrizes do trabalho podem estar claras na cabeça do líder, mas ele não as enuncia claramente, espera que as pessoas saibam o que fazer e até pensa: "Se eu tenho que explicar, você é a pessoa errada para o serviço."

O trabalho não consiste em dar o melhor de si ao longo de um caminho claro, e sim em adivinhar o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas muitas vezes sentem que o marcador de ritmo não tem confiança para deixar que trabalhem da sua própria maneira ou tomem iniciativas. A flexibilidade e responsabilidade evaporam. O trabalho fica tão voltado às tarefas e marcado pela rotina que se torna tedioso. Quanto às recompensas, o marcador de ritmo não dá feedback sobre o desempenho das pessoas e intervém para assumir o controle quando acha que estão ficando para trás.

E se o líder tiver de se afastar, as pessoas se sentem perdidas, pois estão acostumadas com "o expert" definindo as regras. Finalmente, o empenho cai sob o regime de um líder marcador de ritmo, porque as pessoas não têm noção de como seus esforços pessoais se encaixam no quadro mais amplo. O estilo marcador de ritmo nem sempre é um desastre. A abordagem funciona bem quando todos os funcionários estão motivados, são altamente competentes e precisam de pouca orientação ou coordenação — por exemplo, pode funcionar com líderes de profissionais altamente qualificados e motivados. E, dada uma equipe talentosa por liderar, a marcação de ritmo faz exatamente isto: garante que o trabalho seja realizado dentro do prazo ou mesmo antes. Porém, como qualquer estilo de liderança, a marcação de ritmo nunca deveria ser usada sozinha.

ESTILO COERCITIVO

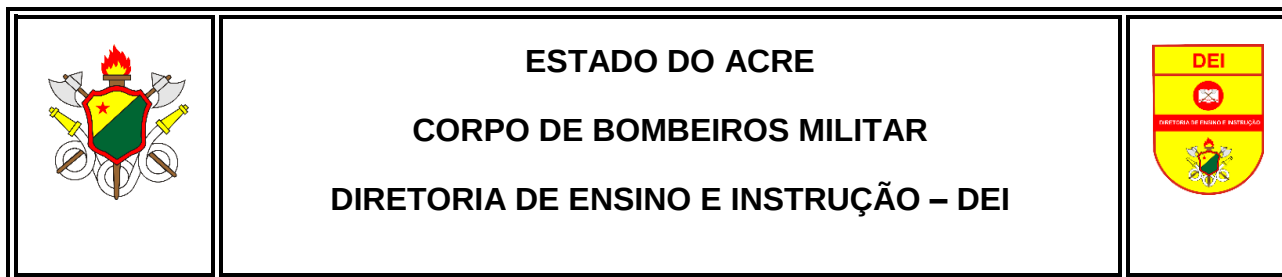
É fácil entender por que, dentre todos os estilos de liderança, o coercivo é o menos eficaz na maioria das situações. Considere o que o estilo faz para o clima de uma organização. A flexibilidade é a mais atingida.



A tomada de decisões extrema do líder de cima para baixo mata novas ideias na raiz. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: "Não vou nem mencionar minhas ideias, vão ser rechaçadas." De forma semelhante, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por iniciativa própria, perdem o espírito de participação e sentem-se pouco responsáveis por seu desempenho. Algumas ficam tão ressentidas que adotam a atitude: "Não vou ajudar este canalha."

A liderança coerciva também tem um efeito prejudicial sobre o sistema de recompensas. A maioria dos funcionários de alto desempenho é motivada por mais do que dinheiro — eles buscam a satisfação do trabalho bem-feito. O estilo coercivo desgasta esse orgulho. E, finalmente, o estilo mina uma das ferramentas principais do líder: motivar as pessoas mostrando como seu trabalho se enquadra na missão compartilhada maior. Tal perda, medida em termos de menor clareza e comprometimento, deixa o indivíduo alienado do próprio trabalho, indagando: "Afim, o que importa tudo isso?" Dado o impacto do estilo coercivo, você concluiria que jamais deveria ser aplicado. A pesquisa, porém, descobriu umas poucas ocasiões em que ele funcionou de forma hábil. Vejamos o caso de um presidente de divisão que foi trazido para mudar o rumo de uma empresa de produtos alimentícios que vinha perdendo dinheiro. Seu primeiro passo foi mandar demolir a sala de reuniões executiva. Para ele, a sala — com sua longa mesa de mármore que parecia "o convés da nave Enterprise" — simbolizava a formalidade ligada à tradição que vinha paralisando a empresa. A destruição da sala, e a mudança subsequente para um ambiente menor, mais informal, transmitiu uma mensagem que ninguém podia ignorar, e a cultura da divisão mudou rapidamente depois.

Dito isso, o estilo coercitivo deveria ser usado apenas com extrema cautela e nas poucas situações nas quais é absolutamente imperativo, como durante uma recuperação ou sob ameaça de uma aquisição hostil.



OS LÍDERES PRECISAM DE VÁRIOS ESTILOS

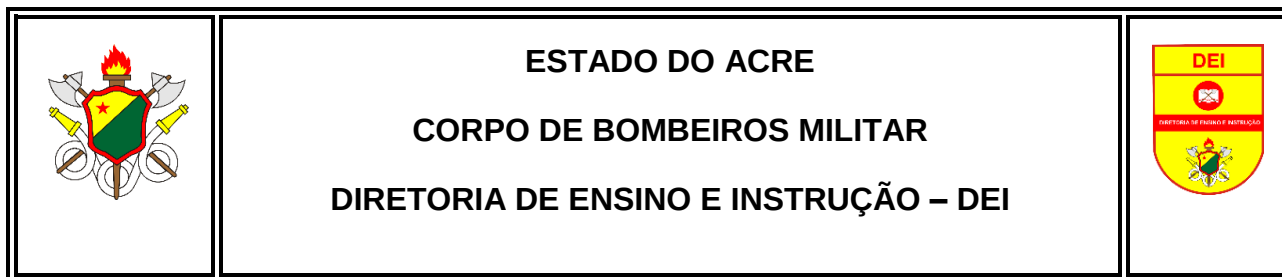
Muitos estudos, incluindo este, mostraram que quanto mais estilos um líder exibir, melhor. Líderes que dominaram quatro ou mais — especialmente os estilos autoritário, democrático, afiliativo e coaching — conseguem o melhor clima e desempenho empresarial. E os líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança na medida do necessário. Embora isso possa parecer intimidador, nós o testemunhamos com mais frequência do que você imagina, tanto em grandes corporações como em start-ups minúsculas, entre veteranos experientes capazes de explicar exatamente como e por que lideram e empresários que afirmam liderar somente por instinto.

Tais líderes não adaptam de forma mecânica seu estilo a uma lista de situações — eles são bem mais fluidos. São incrivelmente sensíveis ao impacto que estão tendo sobre os outros e ajustam naturalmente seu estilo para obter os melhores resultados. São líderes capazes, por exemplo, de perceber nos primeiros minutos de conversa que um funcionário talentoso, mas cujo desempenho está fraco, foi desmoralizado por um gerente antipático e mandão e precisa ser lembrado da razão pela qual seu trabalho importa para voltar a se inspirar. Ou esse líder poderia optar por reenergizar o funcionário indagando sobre seus sonhos e suas aspirações e encontrando meios de tornar seu serviço mais desafiador. Ou aquela conversa inicial poderia sinalizar que o funcionário precisa de um ultimato: melhore ou vá embora.

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Comunicação é a capacidade de transmitir e expressar ideias, feedback, pensamentos, imagens, emoções e informações de modo a gerar no outro um motivo para a ação.

Em geral, as pessoas dão maior importância à transmissão de ideias porque é através dela que informamos, ensinamos e pensamos. No entanto, a base para um bom relacionamento interpessoal está em saber comunicar emoções e sentimentos.



Cada vez mais a busca da excelência nas comunicações é um desafio para quem pretende atingir um alto nível de profissionalismo.

Em um mundo competitivo, onde um bom marketing pessoal pode ser a senha para o sucesso, há necessidade da competência técnica, aliada às competências comportamentais e emocionais, que incluem relações interpessoais mais enriquecedoras e sustentáveis.

Objetivo da mensagem: **Se fazer entender**

A COMUNICAÇÃO EFICAZ FORTALECE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E PORTANTO, FACILITA A ATUAÇÃO DO LÍDER

Para uma boa comunicação interpessoal, é necessário compreender alguns componentes críticos que distinguem claramente os bons dos maus comunicadores.

São eles:

1- AUTO-IMAGEM OU AUTOCONCEITO

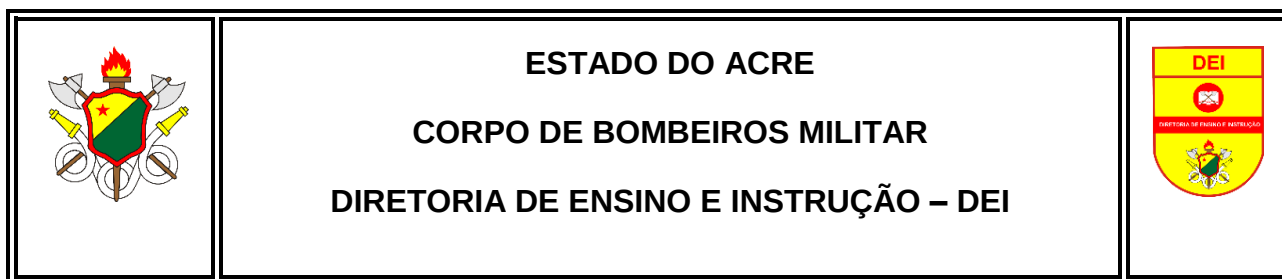
Um dos componentes mais importantes que afeta a comunicação entre as pessoas é a sua auto-imagem, ou seja, a imagem que tem de si mesma e das situações que vivenciam.

Cada um tem um conceito de si mesmo: quem é, o que faz, o que representa, o que valoriza e no que acredita. E tem valores que através dos quais ele percebe, ouve, avalia e compreende todas as coisas.

A auto-imagem é o seu filtro individual frente ao mundo que o cerca; e conseqüentemente afeta a maneira como este se comunica com os outros.

2- SABER OUVIR

O ato de ouvir, naturalmente é algo muito mais complicado do que se pensa. O ouvinte eficaz não só escuta as palavras em si, como também seus significados subjacentes. Ele é capaz de ouvir nas entrelinhas, ou seja, aquilo que não é dito por



palavras, aquilo que se expressa silenciosamente.

Ele interage com o interlocutor no sentido de desenvolver os significados e chegarà compreensão.

Escutar, sabendo ouvir, é uma aptidão que mantém as relações interpessoais mais próximas.

3- CLAREZA DE EXPRESSÃO

Ouvir de forma eficaz é uma habilidade necessária e negligenciada na comunicação, porém muitas pessoas consideram igualmente difícil dizer aquilo que querem, pensam ou sentem.

Frequentemente as pessoas presumem simplesmente que o outro compreende a sua mensagem, mesmo que sejam descuidadas ou confusas em sua fala. Esta suposição é uma das maiores barreiras para a comunicação.

4- CAPACIDADE PARA LIDAR COM SENTIMENTOS DE CONTRARIEDADE

Normalmente as pessoas não têm capacidade para lidar com sentimentos de contrariedade, ocasionando grandes curtos-circuitos na comunicação. Evitam confrontos por temerem os conflitos nas relações interpessoais.

Expor as emoções mesmo negativas não significa destruir relações.

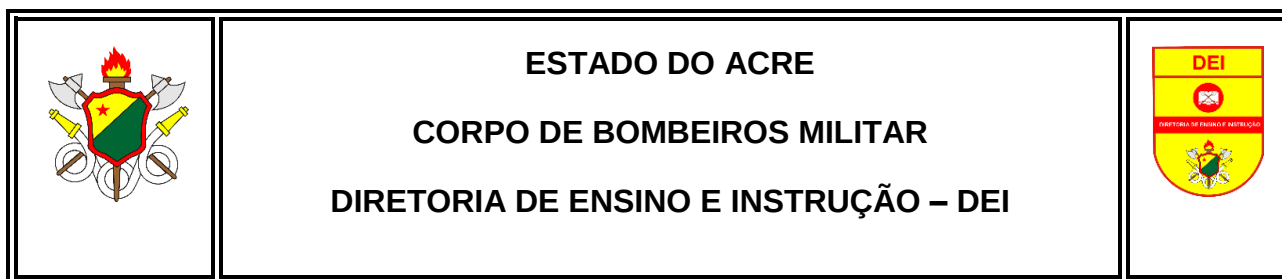
5- TRANSPARÊNCIA

A capacidade de falar francamente a respeito de si mesmo é necessária à comunicação eficaz. Uma pessoa não pode ter boa comunicação com outra sem buscar a transparência nas comunicações.

Este processo é recíproco.

O comunicador eficaz é aquele que consegue criar um clima de confiança em que a abertura recíproca pode florescer. Confiança gera confiança.

Se numa equipe de trabalho os sentimentos dos membros são claros e positivos (se existir simpatia, empatia e respeito mútuo, por exemplo), os relacionamentos tendem a ser produtivo, gerando participação, cooperação e



envolvimento.

No entanto, se os sentimentos forem negativos (se existir antipatia, rejeição, medo, insegurança, por exemplo) os relacionamentos tendem a ser improdutivos, gerando afastamento, rivalidade e agressão física e/ou verbal.

Utilize as técnicas:

- **CCFF** – Compreensão, correção, flexibilidade e franqueza;
- **BBB** – Bom humor, bom senso e boa vontade.

ZIG-ZAG DA COMUNICAÇÃO = RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

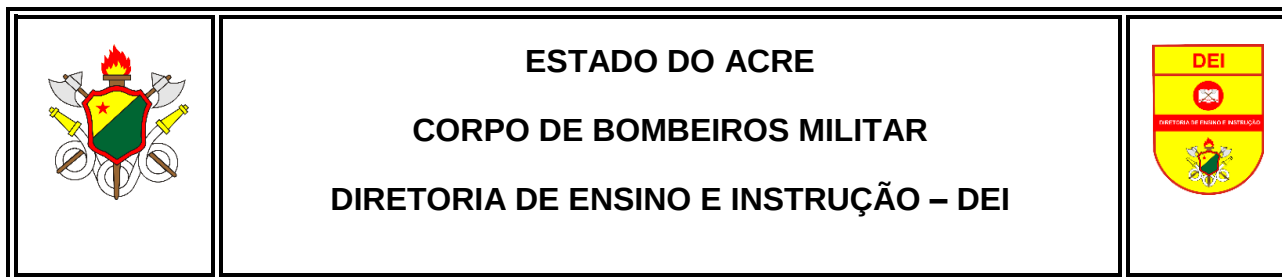
O que queria dizer	O que ainda não foi dito
O que foi dito	Ainda não foi ouvido
O ouvido	Ainda não foi compreendido
O compreendido	Ainda não foi aprovado
O aprovado	Ainda não foi aplicado
O aplicado	Ainda não foi continuado

Os ruídos na comunicação podem prejudicar o processo da comunicação e o relacionamento interpessoal.

TIPOS DE COMUNICAÇÃO

A LINGUAGEM DO CORPO

- ☐ Até 90% do conteúdo de uma mensagem é transmitido através do corpo.
- ☐ Rugas na testa – atenção.
- ☐ Olhos permitem contato ou controle.
- ☐ Nariz – Superioridade ou Submissão.
- ☐ Canto da boca



- Levantado – Satisfação
- Horizontal – Indiferença
- Baixo – Insatisfação
- ☐ Quanto mais próximo e mais aberto, mais chances de persuadir.

SABER OUVIR

A comunicação, em geral, consiste:

- ☐ **45% Saber ouvir**
- ☐ 16% ler
- ☐ 30% em falar
- ☐ 9% em escrever

Outras questões importantes:

- ☐ Saber perguntar
- ☐ Saber persuadir

COMUNICAÇÃO VERBAL - Oral ou Escrita (através de palavras escritas ou faladas).

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL - Expressão corporal e facial (através dos gestos e das atitudes, ou mesmo através do silêncio).

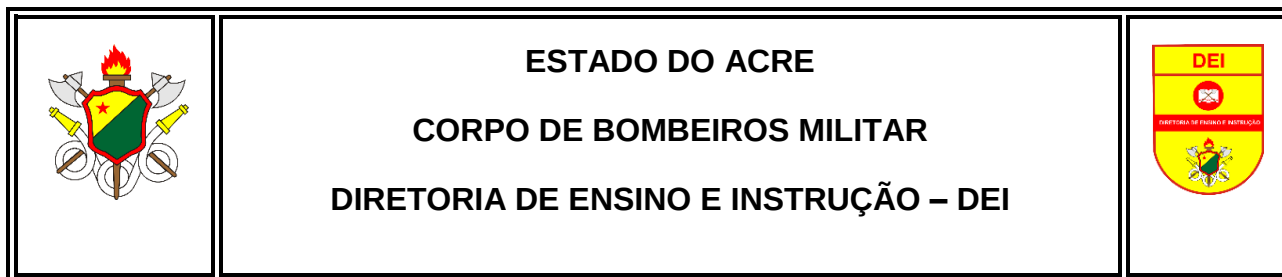
A expressão corporal demonstra nitidamente as experiências vividas pelas pessoas, sejam pelo comportamento, gestos, posturas ou pelas alterações fisiológicas (suor, tremor, empalhecimento ou ruborização).

A eficiência da comunicação passa pela coerência e harmonia entre o que está sendo dito e o gestual.

COMUNICAÇÃO EM EQUIPE - Nós somos do tamanho da comunicação que conseguimos estabelecer no meio em que atuamos. Ter a coragem para se comunicar é estar disponível ao contato social.

O sucesso do funcionamento de uma equipe ou um grupo está diretamente ligado com a eficácia da comunicação entre seus membros.

Não basta falar bem, utilizando corretamente as regras gramaticais. Há necessidade de muito mais! É preciso mobilizar nossos recursos internos e externos



para facilitar a arte do diálogo, que não é um simples despejar de palavras, é ir ao encontro, é abster-se de julgamentos precipitados, dando chances para a troca democrática de idéias, propiciando um clima de confiança e bem estar, utilizando a empatia na busca do processo de sinergia.

Ter consciência dessa imagem social faz parte da ação corajosa de quem busca uma comunicação plena.

MOTIVAÇÃO HUMANA

CONCEITOS

A importância da motivação e a compreensão do seu papel no comportamento humano podem ser estudadas através das diversas teorias e abordagens que se desenvolveram durante anos de estudos psicológicos.

Em resumo, a motivação orienta e direciona o comportamento, é a força que atua por trás de nossas necessidades básicas - fome, sede e sexo, por exemplo. E também é a força que vai atuar por trás das nossas outras necessidades, as psicossociais.

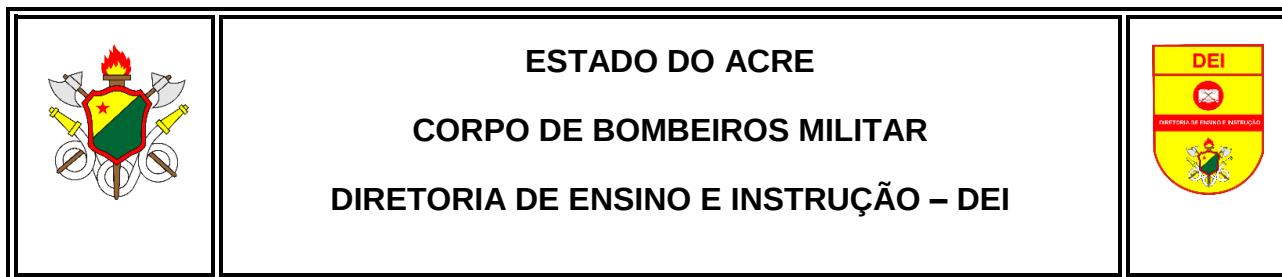
No início do século XX, por influência da teoria evolucionista de Charles Darwin, tornou-se comum classificar todos os tipos de comportamentos como instintivos. Desta forma, os estudiosos no assunto perceberam que esta teoria não explicava o comportamento humano, pelo contrário, os rotulava apenas.

A Teoria dos Instintos nos revela que para se qualificar como instinto, um comportamento complexo deve ter um padrão fixo numa espécie e não ser adquirido. Essa definição poderia ser coerente para algumas espécies, mas não a espécie humana.

O comportamento humano apresenta, na verdade, poucas características inatas porque a maioria das reações comportamentais do homem tem origem nos anseios psicológicos e, além disso, é adquirida durante sua vida.

Logo, compreendeu-se que a Teoria dos Instintos não pode explicar os motivos humanos que levam o homem a se comportar em seu meio ambiente.

Uma vez derrubada essa teoria para explicar a motivação, uma outra teoria se



fortalece e vem substituí-la – A Teoria da Redução dos Impulsos. Ela procura explicar a idéia de que a necessidade fisiológica cria um estado psicológico que impulsiona o organismo a reduzir a necessidade. É a busca da homeostase, ou seja, o equilíbrio do organismo.

Por exemplo: Comendo ou bebendo saciaremos a fome ou a sede.

Não somos apenas impulsionados a reduzir nossas necessidades internas, mas também a reagir aos incentivos externos que nos atraem ou repelem - estímulos positivos e negativos. Por exemplo: Quando se sente sede, esta necessidade fisiológica interior nos leva a procurar algo para beber, mas reagimos aos incentivos externos quando escolhemos, por exemplo, um refrigerante gostoso ou um suco, no lugar da água.

Então, um impulso pode nos levar a reduzir nossas necessidades internas, energizando e orientando nosso comportamento. Também os incentivos externos funcionam como estímulos positivos ou negativos para este comportamento.

No entanto, a teoria dos impulsos nos diz que alguns comportamentos motivados, em vez de reduzirem uma necessidade fisiológica ou atenuarem a tensão, aumentam a excitação. Com o excesso de estimulação, acabamos nos sentindo estressados e procuramos uma maneira de diminuir a excitação.

Por exemplo: O BM faz o curso de formação de Sargentos para atender as necessidades e incentivos externos, com isso busca caminhos que através de estímulos o direciona ao crescimento na sua carreira - pelo dinheiro, pela segurança, pela auto-estima, pela realização pessoal e tantos outros motivos que possam estar presentes.

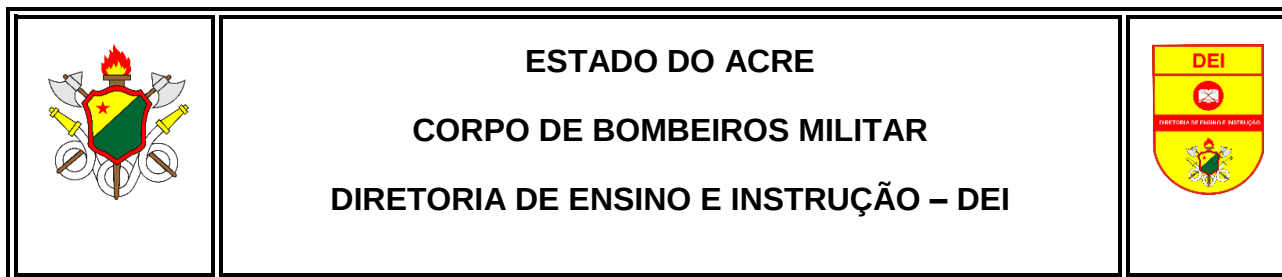
A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Segundo Abraham Maslow, dentro de todo ser humano existe uma hierarquia



de necessidades (veja pirâmide acima). As primeiras três são necessidades da carência, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. As duas últimas são as necessidades do crescimento porque estão relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa. À medida que cada uma dessas necessidades é substancialmente satisfeita, a necessidade imediatamente superior se torna dominante.

- **Necessidades fisiológicas** – Estão relacionadas às necessidades básicas. Fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- **Necessidade de segurança** – Está relacionada também a aquisição de bens materiais; pode haver uma necessidade de auto expressar-se através dos bens. Segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
- **Necessidade de pertencimento/afiliação** – Necessidades que as pessoas têm de unirem-se uns aos outros e identificar-se com um grupo determinado. Os vínculos sociais e a cooperação em grupos também possibilitam o aumento do índice de sobrevivência no mundo. Interação social, afeição, companheirismo e



amizade.

- **Necessidade de aceitação social** – Muito do nosso comportamento social visa a aumentar nossa afiliação, nossa aceitação e inclusão social. Para conquistar amizades e estima, controlamos nosso comportamento, na esperança de criar as impressões certas. Auto-respeito, amor próprio, autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração.
- **Necessidade de poder** – Necessidade de dirigir outras pessoas. Está relacionada com o desejo de aquisição, realização e conquistas para a auto-realização. Crescimento e auto-satisfação.

ASPECTOS FISIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS E DE REALIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO

Aspectos fisiológicos:

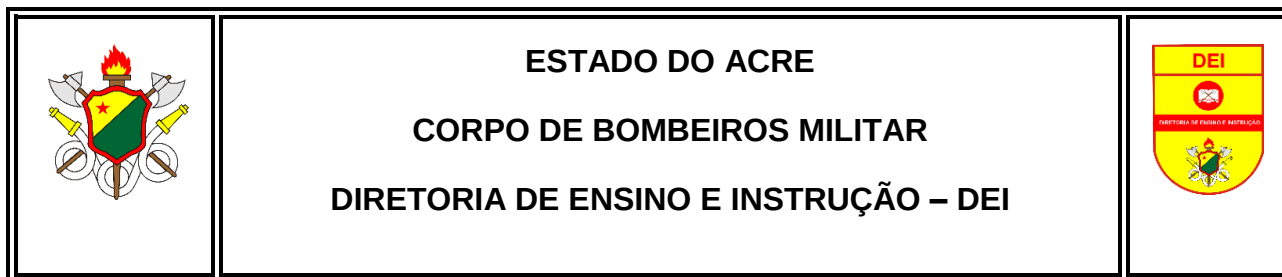
A fome, no homem, por exemplo, vemos refletida a interação da fisiologia (do organismo) e da aprendizagem. No entanto, há mais do que isso na fome, pois há pessoas que reagem mais as sugestões externas de comida, enquanto outras sofrem de distúrbios alimentares (anorexia, bulimia).

O homem quando está sobre privação alimentar sofre efeitos significativos demonstrando-se apático e alienado. A fome excessiva durante a infância pode lesionar e dificultar o amadurecimento do sistema nervoso, causando danos irreparáveis; assim como durante o período embrionário fatalmente dificultará a formação saudável do sistema nervoso central.

As mudanças na química do organismo também afetam a fome, a sede, o sexo e as preferências de gosto. As emoções são capazes de alterar a fisiologia do corpo.

Por exemplo: As pessoas ansiosas não perdem a sensação de fome depois das refeições. Normalmente precisam de alimentos doces ou ricos em carboidratos, para aumentar o nível de serotonina, um neurotransmissor que tem efeitos calmantes.

As pessoas extremamente ansiosas normalmente sofrem de ejaculação



precoce.

O sexo tem um motivo de base fisiológica, mas é mais afetado pela aprendizagem e pelos valores pessoais.

Na maioria dos mamíferos, a natureza sincroniza o sexo com a fertilidade de maneira impecável. A fêmea se torna sexualmente receptiva "no cio" quando a produção do hormônio feminino estrogênio atinge o auge na ovulação. Os hormônios não controlam da mesma maneira o comportamento sexual humano, que responde muito mais por estímulos e incentivos externos.

Aspectos psicológicos:

A ansiedade de comer estimula o estado fisiológico - química do corpo – que é atraído pelas reações adquiridas por incentivos externos.

Os incentivos externos, as preferências também são determinadas pela cultura. Por exemplo: Os Hindus não tocam em carne de vaca, mesmo que passem fome.

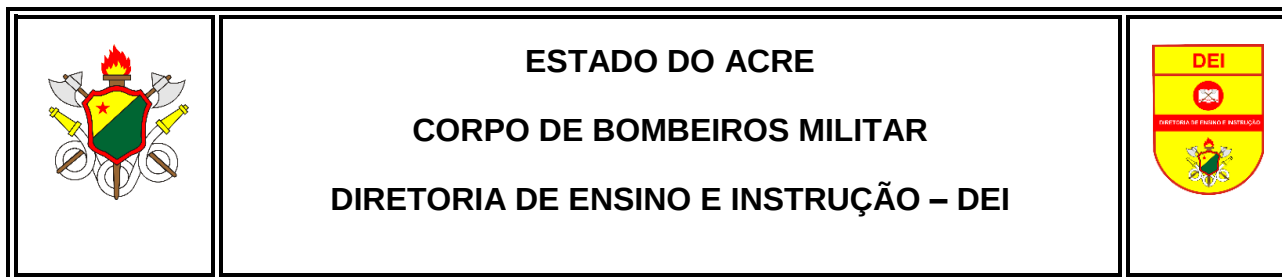
As emoções, entre elas, a raiva, o amor, a insegurança, o medo, a vergonha e especialmente a auto-estima, são um dos grandes motivos psicológicos que afetam o comportamento humano.

O homem posto sobre privação alimentar sofre de super excitação com relação à comida; uma vez obcecado, conversa, sonha, lê e guarda tudo a respeito. Enquanto isso vai perdendo o interesse por outras atividades sociais.

A psicologia da motivação sexual procura descrever e explicar os comportamentos sexualmente motivados e tratar os distúrbios sexuais.

A biologia nos informa que "os hormônios sexuais tem dois efeitos: controlam o desenvolvimento das características sexuais masculinas e femininas e (especialmente em animais não humanos) ativam o comportamento sexual".

Logo, a interação entre hormônios (testosterona e estrogênio) e os estímulos psicológicos para a motivação sexual são indispensáveis para o comportamento sexual humano.



Por exemplo: O homem não é atraído pelos estímulos fisiológicos da mulher, o cio; mas sim, pelos incentivos externos, o jeito do corpo, o rosto, o charme, etc.

Aspectos de realização:

Com as necessidades básicas atendidas, os seres humanos também sentem-se motivados, em graus variados, a demonstrar competência e a alcançar objetivos, como foi demonstrado acima.

Há motivos que parecem não satisfazer qualquer necessidade física. Por exemplo: Quanto mais dinheiro tem, mais quer ganhar.

Quanto mais realizamos, mais queremos realizar.

As pessoas com forte necessidade de realização são mais persistentes. Em contraste, que não apresentam essa necessidade, não persistem nos seus objetivos. Pessoas que foram motivadas quando crianças na maioria das vezes tiveram pais que estimulavam sua independência desde cedo, com elogios e recompensas por seus sucessos. Com isso aprendem a associar realização com emoções positivas e a própria competência e esforço.

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

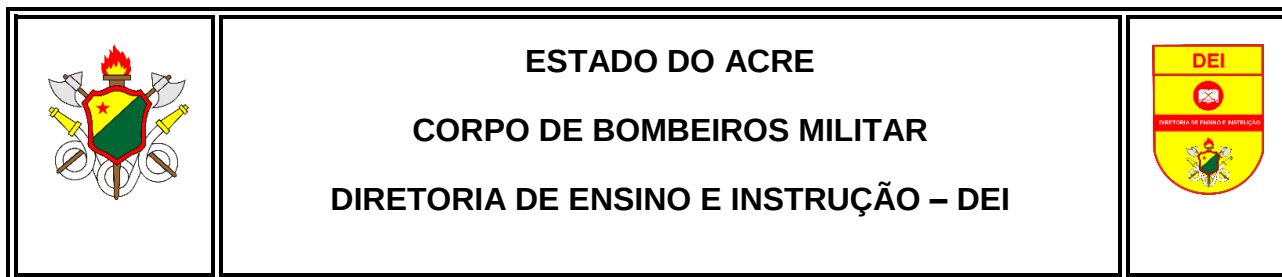
Em qualquer situação da vida do homem, haverá sempre dois tipos de motivação para a realização de uma tarefa: **A Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca.**

A motivação intrínseca é o desejo de ser eficiente e de desempenhar um comportamento por si mesmo. As pessoas com motivação intrínseca encaram o trabalho ou a diversão com prazer e interesse.

A motivação intrínseca estimula a realização.

Como despertar a motivação intrínseca?

Evitando sufocar o senso de autodeterminação das pessoas com recompensas extrínsecas de forma exagerada. Recompensas exageradas prejudicam o interesse intrínseco.



A **motivação extrínseca** é procurar recompensas externas e evitar punições.

Um líder estará sempre preocupado em comandar atendendo a realização do trabalho e a satisfação das pessoas de maneira tal que aumente a motivação.

Os líderes eficientes cultivam a motivação intrínseca, prestam atenção às motivações das pessoas, fixam objetivos e escolhem um estilo de liderança apropriada para cada grupo.

As recompensas extrínsecas podem ser utilizadas para determinar os comportamentos, como ex:

Para controlar – "Se fizer isso, ganhará aquilo...".

"Caso quebre esse galho pra mim, lhe facilitarei em...".

Para informar ou reforçar – "Foi sensacional... parabéns".

"Você é realmente muito bom no que faz".

CICLO MOTIVACIONAL:

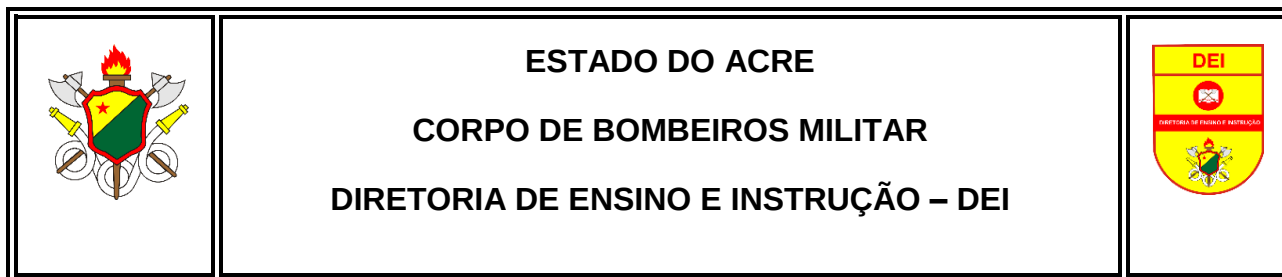
Aspectos importantes:

- Um estímulo direciona uma necessidade **motivando** para a obtenção de algum objetivo;
- O comportamento apresentado é voltado para alcançar o objetivo;
- A realização do objetivo propriamente dita;
- Novos estímulos surgem para motivar o comportamento humano e movimentá-los para novas realizações.

Atuação dos motivos podem:

Cooperar: Um estímulo pode cooperar com outros estímulos motivando o indivíduo a buscar novas e maiores realizações. Por exemplo: Um homem pode trabalhar para ganhar dinheiro (motivo). Com que objetivo? Para comprar o que deseja ou porque precisa sustentar sua família.

Conflitar: O conflito é um processo natural, comum a todas as sociedades e grupos. As emoções podem influenciar o comportamento motivacional do indivíduo



dificultando a busca da realização dos objetivos. Por exemplo: Um homem pode querer encontrar um novo emprego para ganhar mais dinheiro (motivo). Para que? Para ter uma vida mais tranqüila. No entanto, ele tem medo de fracassar e da responsabilidade que assumirá.

O conflito pode servir como um dos motores do desenvolvimento pessoal e da evolução social, gerando oportunidades para aprender a partir dele e para se adaptar as diferenças e diversidades que caracterizam a sociedade.

TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Consciente: É a motivação que você sabe e entende que está lhe impulsionando para agir.

Inconsciente: Você não sabe, não compreende o que o leva a agir.

Em longo prazo: caracteriza-se pela persistência em realizar objetivos que estão no futuro mais distante, longe de serem alcançados; uma das dificuldades é vencer as resistências iniciais e dispor de energia para alcançá-los.

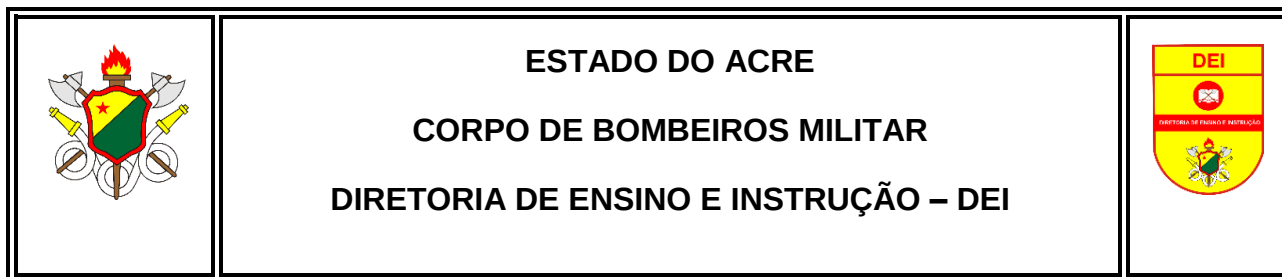
Em curto prazo: caracteriza-se pela intenção em vencer os empecilhos que freqüentemente surgem no caminho. Esse comportamento ajuda a estar periodicamente motivado. A pessoa administra melhor sua tarefa e encontra energia suficiente para "derrubar os muros". Cada etapa vencida traz a experiência e o sentimento de vitória, conseqüentemente reforça a motivação em longo prazo, deixando os objetivos cada vez mais próximos - o que antes era percebido como distante e até inalcançável.

Por exemplo: O método utilizado pelos Anônimos (AA, NA, etc.).

FRUSTRAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Nem sempre a **satisfação** das necessidades é obtida. Pode existir alguma **barreira** ou **obstáculo** ao alcance da satisfação de alguma necessidade.

Toda vez que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre a frustração. Havendo frustração a tensão existente não é liberada por meio de descarga provocada pela satisfação. Essa tensão acumulada no organismo mantém



o estado de desequilíbrio.

O CICLO MOTIVACIONAL pode ter outra solução além da satisfação da necessidade ou da frustração, a **COMPENSAÇÃO ou TRANSFERÊNCIA**.

Ocorre a compensação (ou transferência) quando o indivíduo tenta satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva.

A fome só se satisfaz com alimentação, a sede somente com a ingestão de líquidos, se estes são os motivos a serem satisfeitos. Para as necessidades psicológicas e de auto-realização os objetivos são mais flexíveis e possibilitam transferência e compensações.

A necessidade de prestígio, por exemplo, pode ser satisfeita pela preeminência social, sucesso profissional, poder do dinheiro ou ainda pela conduta atlética.

Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado.

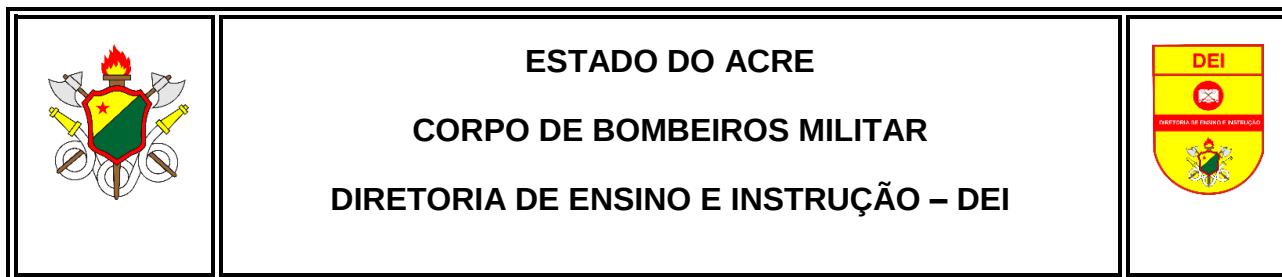
MOTIVANDO EQUIPES

Para mostrar uma equipe é importante que o líder avalie as motivações do seu pessoal e possa ajustar a eles seu estilo administrativo:

- Desafie os subordinados que valorizam a realização a tentar coisas novas e a demonstrar excelência. Dê aos que valorizam o reconhecimento a atenção que desejam.
- Coloque os que valorizam a afiliação numa unidade que tenha um sentimento de família e na qual as decisões sejam compartilhadas.
- Motive os que valorizam o poder com competição e oportunidade para um sucesso triunfante.

Iniciativas diferentes para pessoas diferentes, mas para cada uma, uma maneira de motivar.

É importante observar que objetivos definidos, específicos, servem para orientar a atenção, promover o esforço e estimular estratégias criativas.



Quando as pessoas da equipe encontram um objetivo razoável, o fato de alcançá-lo ou não tem um impacto na própria auto-avaliação. Ou seja, para motivar o aumento da produtividade, os líderes eficientes trabalham com as pessoas para definir objetivos explícitos e obter compromisso, fornecendo depois feedback (retorno) sobre o trabalho.

Moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível.

O moral é uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não-satisfação das necessidades dos indivíduos.

Como o moral está intimamente relacionado com o estado motivacional, na medida em que as necessidades dos indivíduos são satisfeitas pela organização, ocorre uma elevação do moral, enquanto, na medida em que as necessidades dos indivíduos são frustradas pela organização, ocorre um abaixamento do moral.

Via de regra quando o moral está elevado é porque as necessidades individuais encontram meios e condições de satisfação.

Quando o moral está baixo é porque as necessidades individuais encontram barreiras Internas ou externas que Impedem sua satisfação e provocam a frustração.

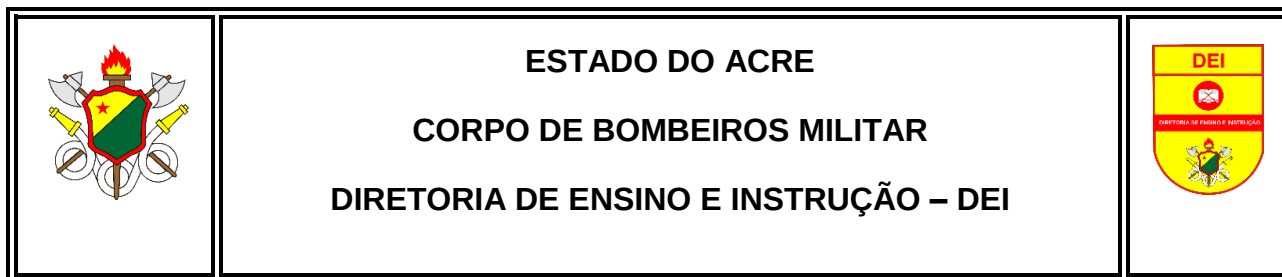
Moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse. Identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho geralmente em paralelo a uma diminuição dos problemas de supervisão e disciplina.

O moral elevado desenvolve a colaboração, se apóia em uma base psicológica onde predomina o desejo de pertencer e a satisfação de trabalhar em grupo.

Depende invariavelmente do clima de relações humanas que se desenvolve dentro de uma organização, principalmente quando a organização formal permite um adequado entrosamento com a organização informal, bem como quando as comunicações são de boa qualidade e o nível de supervisão é satisfatório.

DINÂMICA DE GRUPO

A vida moderna tem exigido das pessoas freqüente participação grupal, seja no ambiente da família, da escola, da empresa ou nas diversas atividades do ser humano. Ao mesmo tempo a educação tradicional, da qual somos produto, de forma



geral, estimula o desempenho individual, prejudicando a carreira do indivíduo, pois a maioria das empresas procura um outro perfil profissional.

Saber conviver em grupo, e mais do que isso, ser capaz de mobilizar os esforços das pessoas para um trabalho em grupo, num clima de abertura, honestidade e confiança é uma das habilidades mais requisitadas ao profissional contemporâneo, independente de sua formação acadêmica.

TRABALHANDO EM EQUIPE

Para melhorar o desempenho e aumentar a produtividade da equipe é importante:

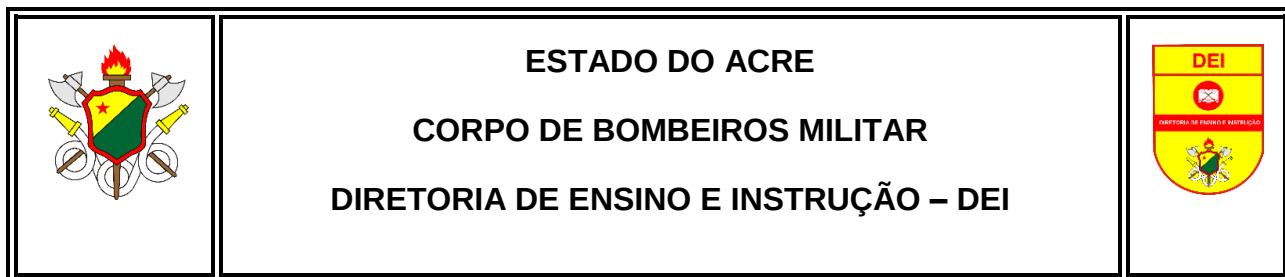
- Levantar fatores: técnico, político, psicológico, sociológico, jurídico, financeiro/econômico;
- Definir claramente papéis, perfis, metas e normas;
- Ressaltar os conhecimentos - "informação é poder";
- Verificar se o objetivo geral onde a equipe está inserida é compatível com os objetivos individuais;
- Fazer com que haja interdependência e sintonia com os indivíduos;
- Obter o comprometimento das pessoas - lidere pelo exemplo;
- Evitar votação para resolver um problema, para não ter perdedores e ganhadores;
- Reconheça um bom desempenho, estimulando e motivando;
- Compartilhar as responsabilidades;
- Realizar periodicamente avaliações;
- Analisar a situação de forma geral;

➤ As seis palavras mais importantes de um líder:

“Admito que o erro foi meu”

➤ As cinco palavras mais importantes:

“Você fez um bom trabalho”



- As quatro palavras mais importantes:

“Qual a sua opinião?”

- As três palavras mais importantes:

“Faça por favor”

- As duas palavras mais importantes:

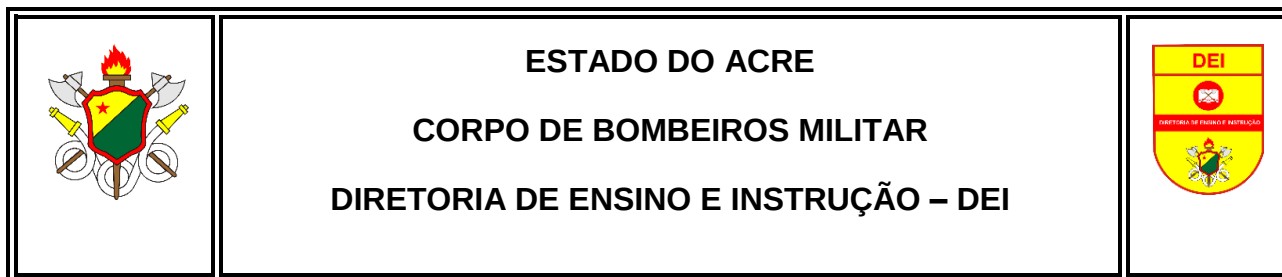
“Muito obrigado”

- A palavra MENOS importante:

“Eu”

- A palavra MAIS importante:

“Nós”



REFERÊNCIAS

AMERICAN, Scientific, Revista de Psicologia, psicanálise, Neurociências e Conhecimento viver mente e cérebro. SP, Duetto Editora, 2004.

ANTUNES, Celso. Manual de Técnicas de DG de Sensibilização de Ludopedagogia. RJ, 12ª edição, Vozes, 1997. 4 – HUNTER, James. O monge e o Executivo, 3ª ed., SP, Sextante, 2004.

CHIAVENATO, Idelberto, Introdução à Teoria Geral da Administração. 4ª Edição, SP, MAKRON BOOKS.1993. 2 - FARIA, Albino Nogueira de, Chefia e Liderança. RJ, LTC, 1982.

COSTA, Eliana Porangaba. Técnicas de Dinâmica facilitando o trabalho com grupos. RJ, Ed Wak, 2002.

FADIMAN, James e FRAGER, Robert, Teorias de Personalidade. SP, Harbra Editora, 1979.

GONÇALVES, Ana Maria e PERPÉTUO, Susan Chiocle. Dinâmica de grupo na formação de Lideranças. RJ, 8ª edição, DP&A, 2002.

PRINCÍPIOS DE CHEFIA, Manual de campanha básico do Ministério do Exército. RJ, 1ª edição, 1953.10- BIRCH, Paul, Coleção Instant – Liderança RJ. Quarlitymark Editora, 2003.

SENNA, Márcio Gomes – Cap BM QOC/93, Monografia do Curso Superior de Aperfeiçoamento de Bombeiro Militar – Chefia e Liderança um novo enfoque para o século XXI. RJ, 2003.

TATAGIBA, Maria Carmem e FILÁRTIGA, Virgínia, Vivendo e aprendendo com grupos. RJ, 2ª edição, DP&A, 2002.

TUZ, Sun, A arte da Guerra. RJ/SP, Record, 24ª edição, 2001.