

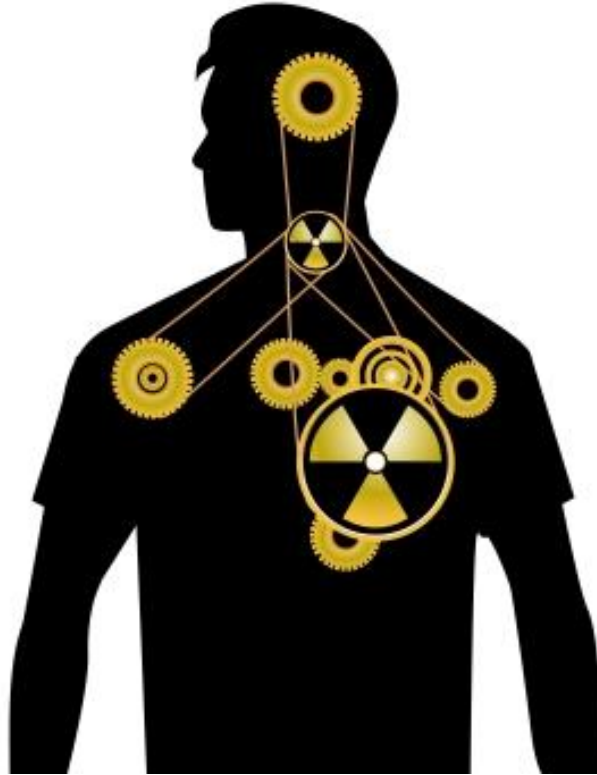
MOTIVAÇÕES HUMANAS



LIDERANÇA



Motivações Humanas



Escola Clássica

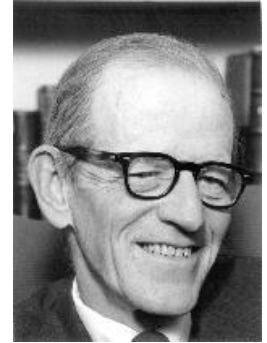
Frederick Taylor (1856-1915) estabeleceu as bases da organização industrial eficiente; gestão científica do trabalho.



- Identificou que o desempenho dos trabalhadores estava abaixo do que era desejável.
- Propôs que a remuneração fosse feita individualmente de acordo com o tempo ótimo para desempenhar as tarefas (salários-peça)
- Os trabalhadores (peças) deveriam cumprir tarefas para produzirem no tempo padrão por forma a contribuírem eficientemente para o funcionamento da máquina/organização.
- A motivação era um processo puramente científico.

Movimento das Relações Humanas

Elton Mayo (1880-1949) foi pioneiro na aplicação de metodologias da psicologia ao estudo das organizações sendo reconhecido como o fundador da escola das relações humanas.



- Ficou célebre pelos designados estudos de Hawthorne ao investigar os efeitos da iluminação na produtividade dos trabalhadores.
- As pessoas apreciam o reconhecimento e gostam de ter opinião dentro das organizações.
- Só os indivíduos com as suas motivações satisfeitas são eficientes sendo que essa satisfação implica respeitar a estrutura informal da organização.
- Ao contrário dos clássicos, Mayo defende que os trabalhadores devem ser motivados com recompensas sociais e não propriamente através de estímulos pecuniários.

Escola Comportamental

Abraham Maslow (1908-1970) ficou conhecido pela sua Teoria da motivação estruturada através de uma pirâmide.



- Necessidades:



As Necessidades Humanas

Juan Antonio Pérez López (1934-1996)



NECESSIDADES MATERIAIS

[coisas externas a nós]

NECESSIDADES COGNOSCITIVAS

[saber controlar a realidade, poder fazer coisas,...]

NECESSIDADES AFETIVAS

[relação com os outros, amar e ser amado, estimado, tido em conta]

Fonte: J.A. Fonseca Pires “Motivação e Organização” (2017) AESE Business School

As Necessidades Humanas (J.A. Pérez López)

PESSOA	NECESSIDADES	DIMENSÃO
CORPO	MATERIAIS	TER
INTELIGÊNCIA	COGNOSCITIVAS	SABER-FAZER
VONTADE	AFETIVAS	SER-SERVIR

Fonte: J.A. Fonseca Pires “Motivação e Organização” (2017) AESE Business School

As Necessidades Humanas (J.A. Pérez López)

Equilíbrios na organização: empresa <> colaborador

NECESSIDADES HUMANAS	EMPRESA >>> COLABORADOR	COLABORADOR >>> EMPRESA
MATERIAIS	Dinheiro, status, contrato de trabalho, prêmios, castigos, seguros, auto, ações.	Produtividade, cumprir contrato, função formal, tarefas, resultados.
COGNOSCITIVAS	Autonomia, empowerment, formação, job enrichment, delegação de competências.	Iniciativa, criatividade, ideias, sugestões.
AFETIVAS	Estima, gratidão, confiança, justiça, equidade.	Lealdade, identificação, capacidade de sacrifício pela empresa.

Fonte: J.A. Fonseca Pires "Motivação e Organização"
(2017) AESE Business School

As Necessidades Humanas (J.A. Pérez López)

MOTIVOS

PESSOA	NECESSIDADES	DIMENSÃO	MOTIVO
Corpo	Materiais	Ter	EXTRÍNSECO
Inteligência	Cognoscitivas	Saber-Fazer	INTRÍNSECO
Vontade	Afectivas	Ser-Servir	TRANSCENDENTE

Fonte: J.A. Fonseca Pires “Motivação e Organização” (2017) AESE Business School

As Necessidades Humanas (J.A. Pérez López)

Exemplo de motivos numa atividade empresarial



Fonte: J.A. Fonseca Pires “Motivação e Organização” (2017) AESE Business School

MOTIVO

Intenção ou valor que damos àquilo que
prevemos dar-nos uma satisfação.



MOTIVAÇÃO

O impulso para actuar
com vista a obter satisfações.

Fonte: J.A. Fonseca Pires “Motivação e Organização” (2017) AESE Business School

Motivação

Dan Pink:

The puzzle of motivation

TEDGlobal 2009 • 18:36 • Filmed Jul 2009

Subtitles available in 41 languages

 View interactive transcript



https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation

Dois tipos de motivação



Fonte: J.A. Fonseca Pires “Motivação e Organização” (2017) AESE Business School

Motivação racional e autocontrole

**CONTROLAR O IMPULSO DA MOTIVAÇÃO ESPONTÂNEA
“IMPONDO” A EXECUÇÃO DE UMA AÇÃO DIFERENTE.**

COMPONENTES

PRUDÊNCIA

Avalia decisão por
critérios de conveniência
[impactos].

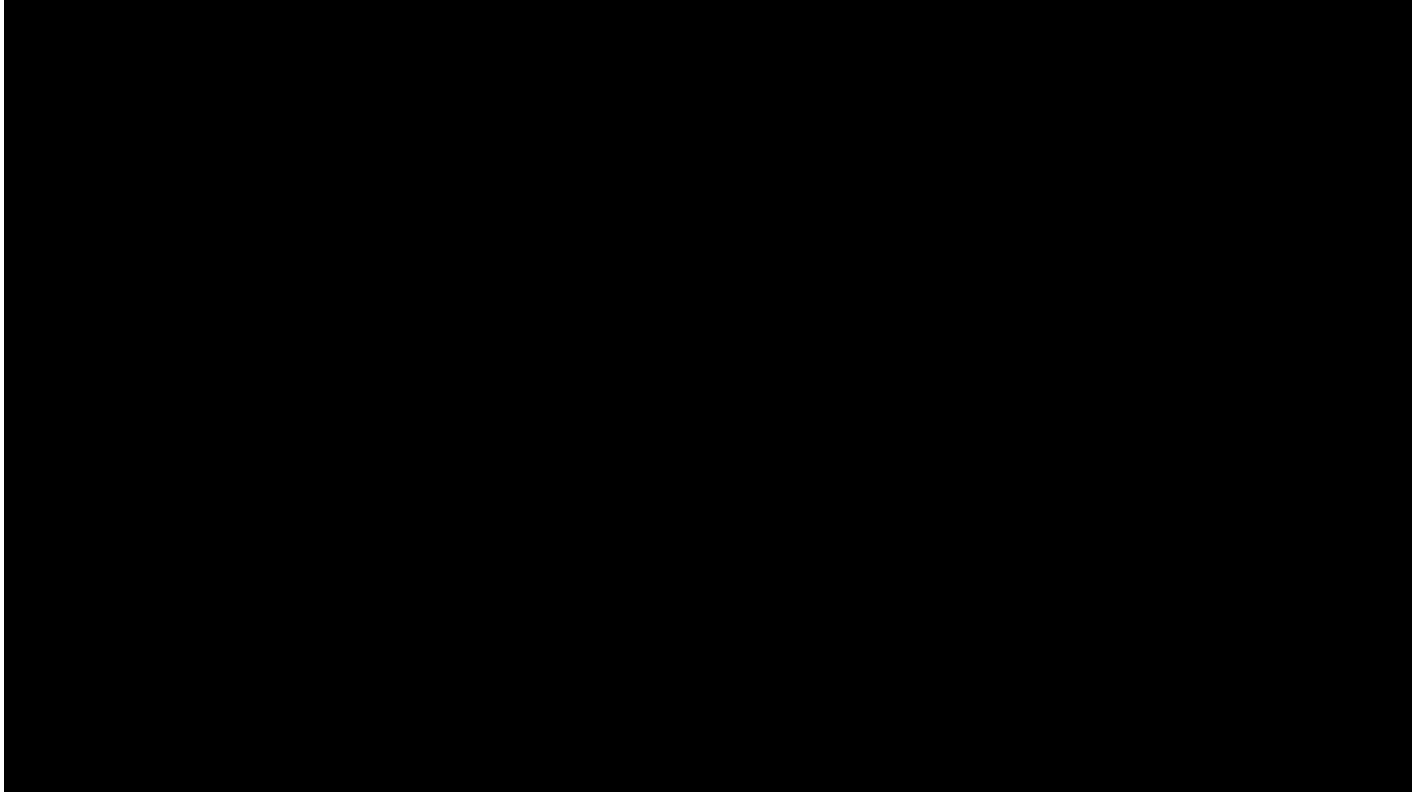
FORTALEZA

Capacidade de querer
a alternativa conveniente,
independentemente do
sacrifício que comporta
a não realização da alternativa
irracional ou imprudente.

Fonte: J.A. Fonseca Pires “Motivação e Organização” (2017) AESE Business School

The Stanford Marshmallow Experiment

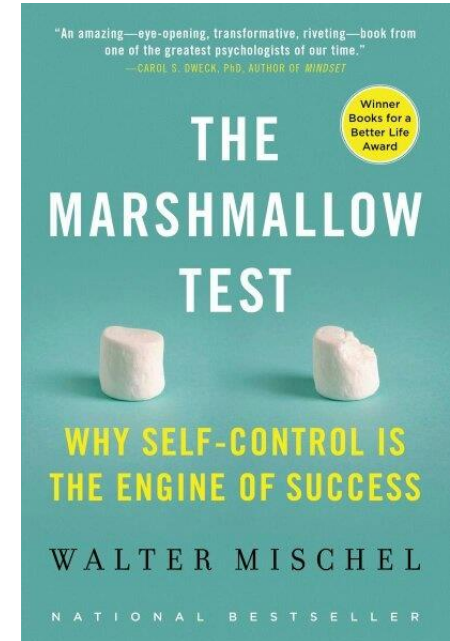
Walter Mischel (1972)



The Stanford Marshmallow Experiment

Walter Mischel (1972)

- 600 Crianças
- Uma minoria comeu de imediato a guloseima
- Só 1/3 alcançou a 2ª guloseima
- Ao chegar a adultos, constatou-se que aquelas que tinham resistido a comer o marshmallow, eram agora pessoas de maior sucesso



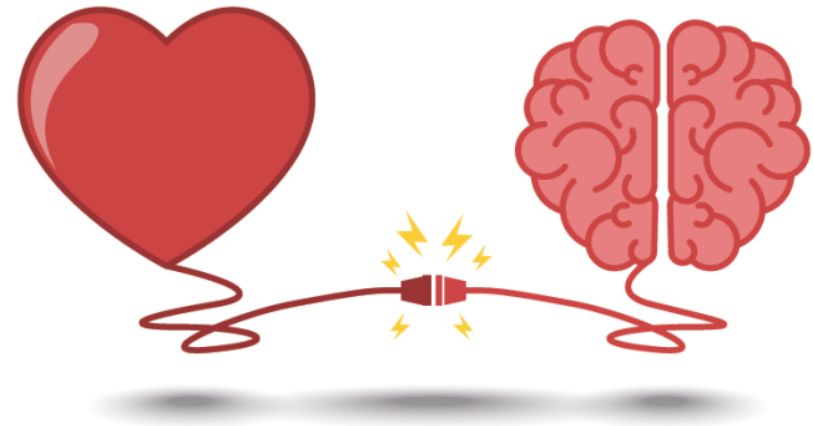
Competências emocionais

Competências intrapessoais

- 1| auto conhecimento
- 2| auto regulação
- 3| auto motivação

Competências interpessoais

- 4| reconhecer emoções alheias
- 5| gerir relacionamentos



What employers want from MBA graduates — and what they don't

FT survey finds one in three recruiters cannot find candidates with the right skills

Most important skills

Top five

Ability to work with a wide variety of people



Time management and ability to prioritise



Understanding digital impact on businesses



Ability to build, sustain and expand network of people



Ability to solve complex problems



Least important skills

Bottom five

Specialised marketing skills



Complex statistical skills



Environmental management and CSR



Specialised programming skills



Specialised financial skills



<https://www.ft.com/content/64b19e8e-aaa5-11e8-89a1-e5de165fa619>

Nas empresas portuguesas há 65% de trabalhadores desmotivados

ANA RUTE SILVA · 12 de Outubro de 2013, 0:00

0
PARTILHAS



Estudo da Gallup diz que apenas 19% dos funcionários em Portugal estão comprometidos com os objectivos da empresa

Para 65% dos portugueses, o trabalho não traz satisfação. Desmotivados e distantes dos objectivos da empresa, não sentem qualquer ligação emocional à actividade do negócio, nem estão centrados na criação de valor. Apenas 19% dos trabalhadores sentem o contrário.

<https://www.publico.pt/2013/10/12/jornal/nas-empresas-portuguesas-ha-65-de-trabalhadores-desmotivados-27232256>



Liderança



Conceitos de Liderança



- **Influência interpessoal** efetuada num determinado **contexto** e conduzida através do **processo de comunicação humana** com a intenção de **alcançar um ou vários objetivos específicos**. (Tannenbaum “Liderança e organização”, 1970)
- **Processo de influência** que implica a **interpretação dos acontecimentos** pelos seguidores, a **eleição dos objetivos** para o grupo, a **organização das atividades** para alcançar os objetivos, a **motivação** e empenho dos seguidores para atingir as metas, a **manutenção das relações** de colaboração e do espírito de equipa e a **angariação de apoios** do exterior. (Yukl “Leadership in organization”, 1994)

Possíveis Características da Liderança

- **Capacidade de comunicação:** comunicar interna e externamente as preocupações dos trabalhadores. Envolve comunicar conteúdos e estratégias.
- **Capacidade para dar um bom exemplo:** os líderes funcionam como modelos, uma vez que são observados constantemente.
- **Capacidade para aceitar e atribuir responsabilidades:** tomar decisões e assumir a responsabilidade. As competências também podem ser vistas como uma capacidade para delegar tarefas.
- **Capacidade para motivar:** motivar, inspirar e promover o entusiasmo pelos projetos.
- **Tolerar os erros:** mostrar tolerância para com os erros. Saber trabalhar em conjunto para os analisar de modo a que não se repitam.

Possíveis Características da Liderança

- **Capacidade para reconhecer e promover o potencial:** sentido apurado de como as pessoas funcionam conseguindo reconhecer capacidades especiais sabendo como utilizá-las.
- **Flexibilidade:** Capacidade de ajustar o seu estilo de liderança à situação, o que exige flexibilidade e intuição.
- **Capacidade para definir objetivos e expectativas:** devem explicar aos trabalhadores o que se espera deles. Quem atribui à sua equipa tarefas ambiciosas com prazos claros e realistas deve esperar bons resultados.
- **Capacidade de Autorreflexão:** Quanto mais cientes estiverem das suas capacidades mais sucesso terão como líderes.
- **Autenticidade:** os líderes devem ser autênticos.

Teorias da Liderança

Estudos das Universidades de Iowa e Michigan

Estilo autocrático	Estilo democrático	Estilo liberal (laissez-faire)
<ul style="list-style-type: none">• Tende a tomar decisões de forma unilateral;• Dita os métodos de trabalho;• Centraliza a autoridade;• Limita o conhecimento dos subordinados;• Restringe a participação dos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none">• Envolve na tomada de decisões;• Encoraja a selecionar os métodos de trabalho;• Comunica os objetivos;• Aproveita o feedback como oportunidade para apoiar, orientar, dirigir, treinar, motivar e controlar;• Delega a autoridade.	<ul style="list-style-type: none">• Dá total liberdade ao grupo;• Limita-se a fornecer os materiais e equipamentos;• Participa apenas para responder a questões;• Evita dar feedback.

Teorias da Liderança

Teorias situacionais da liderança

- Não existe um único estilo de liderança que se aplique a todas as situações.
- Cabe ao líder alterar a situação para adaptá-la ao seu próprio estilo ou, em alternativa, mudar o seu estilo para adaptá-lo a uma determinada situação.
- O verdadeiro líder é capaz de proceder às adaptações necessárias ao desempenho organizacional.



pensar, escrever...

...falar



Liderança e Poder

LEADERSHIP



POWER



Fontes de Poder

Poder legítimo: decorre da autoridade inerente ao cargo e à posição hierárquica ocupada;

Poder de recompensar: capacidade de decidir a atribuição, a natureza e a extensão das recompensas;

Poder coercivo: capacidade de punir comportamentos indesejados;

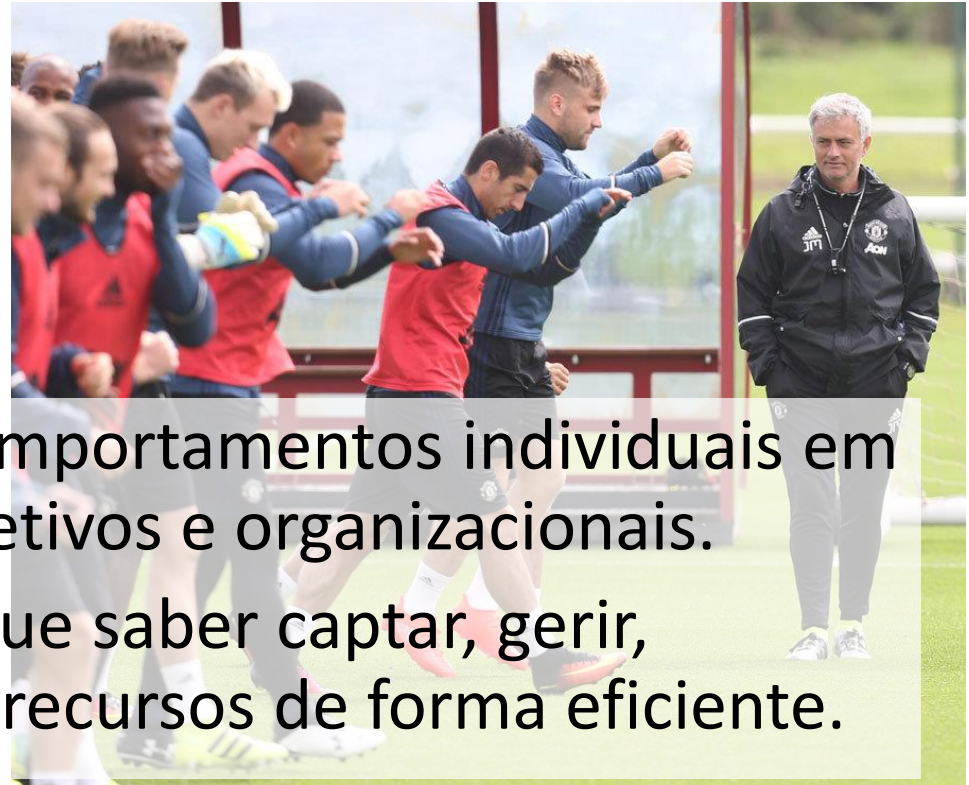
Poder intelectual: detenção de conhecimentos e especialidades que são valorizados por outros;

Poder de informação: acesso e controlo da distribuição de informação classificada sobre a organização e os seus planos;

Poder reverencial: admiração, simpatia e reverência que inspira nos outros.

Gestão de Recursos Humanos

- Respeita à gestão de comportamentos individuais em função de objetivos coletivos e organizacionais.
- Uma organização tem que saber captar, gerir, conjugar e desenvolver recursos de forma eficiente.



Algumas das especificidades das pessoas:

- Comportamentos imprevisíveis;
- Reação com julgamento próprios;
- Evoluem e desenvolvem-se em função da interação com o meio ambiente;
- Potencial de crescimento;
- Níveis distintos de adesão e de compromisso;
- Profundamente heterogêneos;
- Capacidade de gerirem os restantes recursos;
- Fim em si mesmos.



Gestão de Recursos Humanos numa *startup*



Processo de Recrutamento e Seleção inovador da Heineken



Um empreendedor de sucesso...



The Iceberg Illusion

Success
is an
iceberg

SUCCESS!

WHAT PEOPLE
SEE

Persistence



Failure



Sacrifice



Disappointment



WHAT PEOPLE
DON'T SEE

Dedication



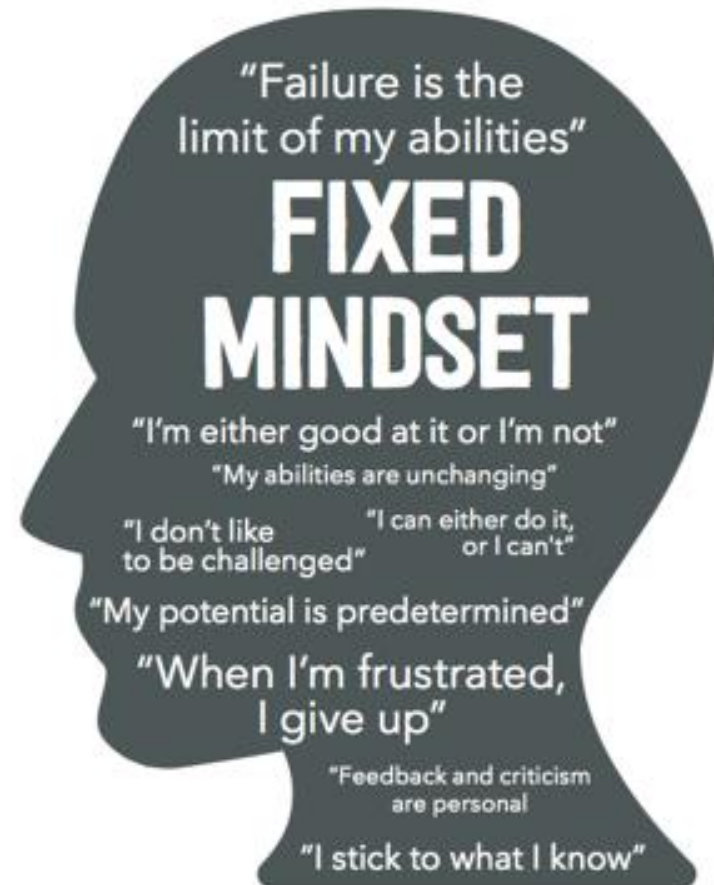
Hard work



Discipline



@sylviaaduckworth





“Se vi mais longe foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.”

Sir Isaac Newton