**SUMÁRIO**

[1. Programa da disciplina 1](#_Toc188611321)

[1.1 Ementa 1](#_Toc188611322)

[1.2 Carga horária total 2](#_Toc188611323)

[1.3 Objetivo 2](#_Toc188611324)

[1.3.1 Objetivos gerais 2](#_Toc188611325)

[1.3.2 Objetivos específicos 2](#_Toc188611326)

[1.4 Conteúdo programático 2](#_Toc188611327)

[1.5 Metodologia 3](#_Toc188611328)

[1.6 Critérios de avaliação 3](#_Toc188611329)

[1.7 Bibliografia recomendada 3](#_Toc188611330)

[1.7.1 Bibliografia básica 3](#_Toc188611331)

[1.7.2 Bibliografia complementar 3](#_Toc188611332)

[*Curriculum vitae* do professor 4](#_Toc188611333)

[2. TEXTO PARA ESTUDO 5](#_Toc188611334)

[2.1 Liderança de pessoas na sociedade do conhecimento 5](#_Toc188611335)

[2.2 Gestão de pessoas num ambiente em contínua mudança 13](#_Toc188611336)

[2.3 Competências e gestão estratégica de pessoas 15](#_Toc188611337)

[2.4 Desenvolvimento de competências 16](#_Toc188611338)

[2.5 Motivação 20](#_Toc188611339)

# 1. Programa da disciplina

## 1.1 Ementa

**Condicionantes externos e mudanças organizacionais**

Uma visão macro de mundo nos remete a pensar como as mudanças macroeconômicas, mercadológicas, sociais, políticas e culturais irão influenciar nosso país, nosso estado, nossa cidade e nossa organização.

Na atualidade, as megafusões e as aquisições passam a trazer também para a área da saúde um ambiente de mudanças que requer um novo olhar sobre como buscar, desenvolver e reter talentos.

A cultura local, a cultura organizacional e a análise dos diversos fatores que permeiam cada organização precisam ser compreendidos, pois irão ser pano de fundo de como enfrentar os desafios de conduzir equipes em momentos de incerteza.

A alta competitividade e a fugacidade das mudanças delineiam as competências a serem desenvolvidas para que as metas e objetivos estratégicos possam ser alcançados.

**Tendências da gestão organizacional contemporânea**

Novos modelos de gestão propõem organogramas mais horizontalizados, equipes transitórias orientadas por projetos, trazendo as lideranças para mais perto dos seus colaboradores com a finalidade de agilizar a troca de informações, otimizar a implementação dos planos de ação e diminuir os ruídos na comunicação.

A demanda é de construir equipes complementares capazes de realizar um trabalho sinérgico, ou seja, que some os potenciais de cada um propiciando um melhor resultado

**Alinhamento dos interesses corporativos e individuais**

As pessoas quando valorizadas, empoderadas e compreendidas pelos gestores como únicas e tratadas como tal estarão mais abertas a colaborar para o sucesso da organização.

Essas premissas ajudam a compor as equipes e a facilitar o alinhamento dos interesses corporativos e individuais.

Como visto na disciplina Estratégia competitiva em saúde, o *Balanced Score Card* e a posterior construção dos planos de ação irão garantir que toda a organização caminhe na mesma direção. Para isso o envolvimento de todos é essencial.

**Comportamento Humano na Organização**

Quando falamos sobre isso, devemos considerar o indivíduo, ele dentro do grupo, o grupo dentro da estrutura organizacional com seus valores e cultura e os eixos de poder.

O indivíduo com suas características físicas e psíquicas dentro de um time que deve trabalhar de forma integrada e entrosada para atingir os resultados esperados. Os integrantes de um time devem compartilhar os mesmos valores e buscar objetivos comuns.

Uma das missões do gestor em uma organização contemporânea é conseguir montar esses times e mantê-los motivados para o aprendizado e a melhoria contínuos.

## 1.2 Carga horária total

24 horas-aula

## 1.3 Objetivo

### 1.3.1 Objetivos gerais

Desenvolver uma visão sistêmica, crítica e reflexiva sobre o cenário atual, a influência deste nas Organizações e o papel do gestor e do líder neste contexto.

### 1.3.2 Objetivos específicos

* Analisar o cenário interno e externo baseado na cultura e nos valores e adequar a forma de gestão e a liderança às necessidades locais e globais;
* Saber como liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos;
* Ser capaz de identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe;
* Desenvolver habilidades para propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo;
* Analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe;
* Estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe;
* Compreender o conceito e as competências necessárias para o exercício da liderança neste momento, refletir sobre as próprias necessidades de aprimoramento e traçar um plano de desenvolvimento.

## 1.4 Conteúdo programático

|  |  |
| --- | --- |
| Liderança em tempos de mudança | * Desafios da liderança em tempos de mudança constante * Novos papéis e novas competências para a liderança frente à transformação digital * Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações * Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas |
| Teorias e abordagens para a liderança | * Teorias e abordagens de liderança * Inteligência emocional e exercício da liderança * Feedback para o desenvolvimento de equipes |
| Liderança e desenvolvimento de equipes | * Características e tipos de equipe * Fases do desenvolvimento de equipes * Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho |
| Liderança e motivação | * Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes * Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes * Delegação, autonomia e empowerment nas equipes |

## 1.5 Metodologia

Estudos de Caso, realização de atividades individuais e coletivas como dinâmicas de resolução de situações-problema, exposição dialogada, além da participação dos alunos em fóruns de discussão.

## 1.6 Critérios de avaliação

30% referente à participação em sala de aula e nas atividades do eClass.

70% referente à avaliação individual por meio de prova.

## 1.7 Bibliografia recomendada

### 1.7.1 Bibliografia básica

* FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
* NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. Liderança de equipes de alto desempenho. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

### 1.7.2 Bibliografia complementar

* CHARAM, R. O líder criador de líderes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
* CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. Pipeline de Liderança. São Paulo: Sextante, 2018.
* DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2011.
* DUTRA, Joel Souza (Org.) Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 2 e 3.
* GOLEMAN, Daniel. A inteligência emocional do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
* KOUZES, James; POSNER, Barry. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
* LENCIONI, P. Os cinco desafios das equipes. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
* SCHEIN, Edgar. Identidade Profissional. São Paulo: Nobel, 1996.

## *Curriculum vitae* do professor

Mestre em Administração e Graduado em Sociologia pela Universidade de São Paulo – USP. Professor convidado de cursos de MBA e do curso de Pós-graduação em Administração da Educação Executiva da Fundação Getulio Vargas - FGV, desde 2008. Conduz projetos em educação corporativa, gestão estratégica de pessoas, gestão da mudança, orientação de carreira, outplacement e assessment. Já atuou como coach de mais de 150 executivos em diversos segmentos de mercado, tendo formação em coaching em curso reconhecido pela International Coaching Federation - ICF. Foi executivo em empresas como Hoechst, Pirelli, Drogasil, Gates e Eletropaulo. Tem especialização em Gestão do Conhecimento e Capacitação como Professor Tutor pela FGV e é pós-graduando em educação e tecnologias na UFSCar. Coautor dos livros: Gestão de Clínicas Hospitais e Indústrias da Saúde, Varejo Competitivo e Marketing de Relacionamento no Varejo.

# 2. TEXTO PARA ESTUDO

## 2.1 Liderança de pessoas na sociedade do conhecimento

Ser um líder eficaz no cenário atual é um desafio que se agiganta a cada dia. Desde que a função administrativa foi definida há cerca de 100 anos por Henri Fayol nos componentes: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, a complexidade cresceu de forma significativa. O gestor tem que lidar com um ambiente em constante mudança nas dimensões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais, respondendo a crescentes demandas do universo de stakeholders e da concorrência e ainda inovar de maneira disruptiva.

Aos desafios de garantir resultados econômicos, se soma o de exercer não apenas o papel de gestor, mas o papel de líder. A diferença fundamental entre esses papéis repousa na capacidade de mobilizar pessoas. Se as mudanças estão cada vez mais rápidas, o ambiente de negócios é cada vez mais competitivo, assim como é cada vez mais difícil se diferenciar da concorrência e sustentar as vantagens competitivas, as pessoas são o maior fator estratégico do negócio. Afinal, adaptar-se às mudanças é uma competência humana, bem como tornar a empresa mais competitiva pela criatividade, fazer com que se diferencie pela capacidade de inovar e de sustentar diferenciais com sua contínua qualificação.

Identificar talentos, fazer com que se sintam atraídos pela empresa, com que desejem nela permanecer e que se desenvolvam para responder a novos desafios é papel do líder de pessoas. Nas palavras de Mario Sérgio Cortella: “Os tempos são, de fato, turbulentos e as mudanças velozes; nessa circunstância, não se prepara alguém para ir a algum lugar, mas para que ele tenha condições ir.”

A gestão de pessoas na sociedade do conhecimento vai do macro ao micro porque dependem do elemento humano a concepção bem-sucedida da estratégia, sua execução, o aprimoramento e a excelência dos processos de negócio, sendo também determinante para o exercício efetivo da liderança, com influência decisiva sobre a motivação individual.

Segundo John Kotter (professor de Harvard) para ser líder não é preciso ser gestor. A liderança pode surgir mesmo quando a pessoa não tem autoridade formalizada. Para influenciar um grupo em direção à realização de metas, não basta lidar com a complexidade envolvida na formalização de planos, planejamento e criação de estruturas organizacionais, organização do trabalho e acompanhamento sistemático dos resultados. O líder lida com a mudança e, nessa condição, deve inspirar as pessoas criando e comunicando uma visão de futuro atraente, crível e convergente com as necessidades dos liderados e da organização.

Existem muitas teorias sobre liderança, muitas delas contraditórias, o que sugere que não seja trivial estabelecer o que faz um líder. Dentre as mais relevantes, podem ser citadas as teorias de traços, as comportamentais e as contingenciais.

A teoria dos traços está baseada em pesquisas que pretendiam identificar um conjunto de traços que diferenciam um líder eficaz de um não eficaz e um líder de um seguidor. Os atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais são:

* Ambição e energia
* Desejo de liderar
* Honestidade e integridade
* Autoconfiança
* Inteligência
* Flexibilidade

Esses traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum deles garante o sucesso.

As teorias comportamentais procuram estabelecer os comportamentos que os líderes eficazes exibem. Estes comportamentos equilibram a preocupação com a produção e com as pessoas. Preocupação com a produção:

* Capacidade de definição e estruturação de papéis
* Organização do trabalho e das relações
* Definição de metas e de padrões de desempenho

Preocupação com as pessoas

* Capacidade de estabelecer relações de confiança e respeito
* Interesse pelos sentimentos dos subordinados
* Preocupação pelo bem-estar e satisfação dos subordinados

Ambas as teorias sofrem críticas por suas limitações. A teoria dos traços considera que a liderança é basicamente inata e não separa causa e efeito, isto é, se o líder é percebido como tal pelos traços que apresenta ou se, por ser líder, apresenta esses traços. Já as teorias comportamentais esposam a tese oposta de que qualquer pessoa poderia ser treinada para ser um líder. Nem uma, nem outra consideram as necessidades dos liderados e o contexto.

Para as teorias contingenciais, o sucesso da liderança depende da situação, havendo diferentes estilos, os quais o líder deve saber utilizar de acordo com fatores contingenciais:

* Incerteza e complexidade do ambiente externo
* Tamanho da organização
* Nível de competição
* Tecnologia
* Cultura da organização
* Capacidade e atitude dos liderados

A principal virtude dessa abordagem repousa na concepção de que para ser um líder eficaz é mister reconhecer que as pessoas são diferentes e que a eficácia advém justamente da capacidade de tratá-las de maneira diferente. Assim, não existe um melhor estilo. Diferentes situações exigem estilos de liderança diferentes. A questão é saber utilizar o estilo mais adequado para cada situação.

A Teoria da Liderança Situacional (Hersey e Blanchard), estabelece como fator determinante para a seleção dos estilos mais eficazes o grau de maturidade do liderado, definido pela combinação de competência e motivação, sendo esta a disposição para contribuir e colaborar, e propõe quatro estilos:

* Dirigir - Dar direções específicas, monitorar performance de perto – aplicado quando a competência e a motivação são baixas
* Treinar - Dar direções gerais, solicitar ideias, dar maior autonomia – aplicado quando a competência é baixa e a motivação alta
* Apoiar: Orientar, reconhecer os esforços, compartilhar decisões – aplicado quando a competência é alta e a motivação baixa
* Delegar: Dar pouca ou nenhuma direção, delegar tomada de decisões – aplicado quando a competência e a motivação são altas

As teorias contemporâneas propõem que o líder de sucesso adota as seguintes práticas:

* É visionário, define a direção que os liderados devem seguir e para isso
* Tem uma boa visão dos eventos externos
* Antecipa o futuro
* Comunica uma visão clara e inspiradora de um futuro de sucesso
* Aloca recursos para encaminhar a organização em direção a esse futuro
* Transforma suas visões em ações tangíveis
* Extrai emoções e energia das pessoas
* Mantém a empresa inteira movendo-se adiante frente às dificuldades
* Possui bom caráter
* É honesto
* Tem habilidade para inspirar os outros
* É imparcial e oferece apoio
* Age de acordo com o discurso
* Passa uma imagem de autoconfiança
* Lidera pelo exemplo
* Age com integridade e ética
* Aprende com os erros e é aberto às críticas
* É carismático
* Gera comprometimento
* Constrói relações colaborativas
* Engaja as pessoas em torno de um objetivo comum
* Dedica tempo e energia para garantir que todos na organização estejam comprometidos com o mesmo objetivo
* Compartilha poder e autoridade
* Encoraja os outros
* Constrói capacidade organizacional, traduzindo sua visão em práticas e processos de cinco maneiras diferentes

1. Construindo uma infraestrutura organizacional robusta
2. Estimulando a diversidade
3. Montando times de alta performance
4. Criando e sustentando uma cultura organizacional estimulante
5. Agindo como um catalisador de mudança e crescimento

Dentre as teorias contemporâneas, os Estilos de Liderança, criados pelo professor de psicologia Daniel Goleman, oferecem um modelo de grande aplicabilidade. Em certa medida, também pode ser considerada uma abordagem situacional por defender que não existe um estilo pior ou melhor. Entretanto, o estilo mais adequado depende um conjunto ampliado de fatores associados a:

* A natureza do trabalho a ser feito
* O perfil de cada liderado ou de cada equipe
* A situação em termos de ambiente, cultura e contexto organizacional

Goleman desenvolveu essa teoria a partir do seu conhecido estudo sobre a inteligência emocional. Partiu da indagação de quais seriam as competências emocionais que teriam mais influência para uma liderança bem-sucedida. Concluiu que as competências emocionais associadas a cada estilo de liderança são muitos mais importantes para o sucesso do que as tão propaladas técnicas de liderança, preconizadas por outras teorias. Sua abordagem atingiria o cerne da relação entre líder e liderado, baseado em ressonância emocional.

Essa teoria apresenta seis estilos de liderança que, em tradução livre para o português, podemos chamar de:

* Autoritário
* Visionário
* Democrático
* Afetivo
* Modelador
* Coach (mantido como denominado em inglês, dada a ampla disseminação do termo)

As principais características, vantagens, desvantagens e recomendação de quando o estilo é ou não aplicável são apresentadas a seguir.

**Autoritário**

|  |  |
| --- | --- |
| **Características**   * “Faça o que eu mando!” * Tem por objetivo a submissão * Não ouve * Dá direcionamento e espera ser obedecido, sem questionamentos * Estabelece e espera disciplina * Tende a ser controlador | **Vantagens**   * Acaba com hábitos que atrapalham a empresa * Desperta o pessoal para novas formas de trabalhar |
| **Desvantagens**   * Acaba com a flexibilidade e a criatividade * Destrói a iniciativa * Acaba com o orgulho e a satisfação |
| **Quando usar** | * Numa crise, para promover uma virada ou com gente problemática |
| **Quando não usar** | * Deve ser evitado ao máximo, pois é o que tem maior impacto negativo sobre o clima organizacional |
| **Competências emocionais para desenvolver o estilo** | * Desejo de superação * Iniciativa * Autocontrole |

**Visionário**

|  |  |
| --- | --- |
| **Características**   * “Venha comigo!” * Mobiliza todos rumo a uma visão * Permite e incentiva a inovação * Inspira as pessoas * Dá uma ordem e explica o porquê * Gera comprometimento da equipe com a visão * Deixa claro como seu trabalho se encaixa numa visão maior para a organização | **Vantagens**   * Maximiza o comprometimento com metas e a estratégia da organização * Melhora todos os aspectos do clima |
| **Desvantagens**   * Se, ao tentar ser visionário o gerente se tornar dominador, isso pode minar o espírito igualitário de uma equipe eficaz |
| **Quando usar** | * Quando a mudança requer uma nova visão ou quando é preciso um rumo claro |
| **Quando não usar** | * Quando o líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou colegas mais experientes do que ele |
| **Competências emocionais para desenvolver o estilo** | * Autoconfiança * Empatia * Agente de mudanças |

**Democrático**

|  |  |
| --- | --- |
| **Características**   * “Qual a sua opinião?” * Incentiva o feedback * Ouve a opinião dos outros e busca apoio * Busca consenso e trabalho em equipe * Consegue comprometimento da equipe, através do estímulo à participação * Influencia a equipe | **Vantagens**   * Obtém confiança, respeito e compromisso * Aumenta a flexibilidade e a responsabilidade |
| **Desvantagens**   * Reuniões podem se tornar intermináveis e ocorrerem em excesso * Adiar a tomada de decisões cruciais |
| **Quando usar** | * Quando o líder não sabe ao certo qual o melhor rumo a tomar e precisa de ideias e de orientação de colaboradores capacitados |
| **Quando não usar** | * Quando o pessoal não é competente ou informado o suficiente para dar bons conselhos ou em tempos de crise |
| **Competências emocionais para desenvolver o estilo** | * Colaboração * Liderança de equipe * Comunicação |

**Afetivo**

|  |  |
| --- | --- |
| **Características**   * “Primeiro, as pessoas” * Preza a harmonia e a felicidade da equipe * Preza a cooperação * Dão mais valor ao indivíduo e aos seus sentimentos do que à tarefa e às metas * Facilita a comunicação * Traz mais flexibilidade e estimula a inovação * Dá às pessoas liberdade para fazer seu trabalho do jeito que julgarem mais eficaz | **Vantagens**   * Tem impacto positivo na moral e no clima * Conquista a lealdade da equipe |
| **Desvantagens**   * Pode permitir um desempenho fraco e levar o pessoal a se acomodar * O líder pode ter dificuldade em punir mesmo quando necessário |
| **Quando usar** | * Quando necessário aparar arestas numa equipe ou motivar em circunstâncias estressantes |

|  |  |
| --- | --- |
| **Quando não usar** | * Quando a equipe for pouco responsável e com baixo comprometimento. * Quando este estilo for muito discrepante dos demais líderes. |
| **Competências emocionais para desenvolver o estilo** | * Empatia * Relacionamento * Comunicação |

**Modelador**

|  |  |
| --- | --- |
| **Características**   * “Faça como eu faço, já!” * Busca fazer mais, melhor e rápido, e espera que a equipe o siga * Estabelece alto padrão de desempenho para si e para a equipe * Atua através do exemplo, onde ELE é o padrão a ser seguido * Rapidamente identifica quem tem desempenho fraco e exige mais deles | **Vantagens**   * Garante que o trabalho termine dentro do prazo |
| **Desvantagens**   * Acredita que cada um deve cuidar de si mesmo – não desenvolve * Acaba com o comprometimento, a flexibilidade e a responsabilidade |
| **Quando usar** | * Quando é preciso obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente |
| **Quando não usar** | * Quando a equipe não tem competência suficiente ou se é imatura. * Quando este estilo for muito discrepante dos demais líderes. |
| **Competências emocionais para desenvolver o estilo** | * Responsabilidade * Desejo de superação * Iniciativa |

**Coach**

|  |  |
| --- | --- |
| **Características**   * “Tente isso” * Identifica pontos fortes e fracos dos subordinados * Incentiva o colaborador a estabelecer metas de desenvolvimento de longo prazo e o ajuda a conceber um plano para atingi-las * Dá instrução e feedback constantemente * São bons “delegadores” e dão desafios (mais do que tarefas) | **Vantagens**   * Seu impacto no clima e no desempenho é muito positivo * As pessoas sabem o que é esperado delas |
| **Desvantagens**   * Exige tempo e dedicação do líder para desenvolver as pessoas |
| **Quando usar** | * Quando os membros da equipe querem ser orientados e percebem que desenvolver novas habilidades os ajudará a progredir. |
| **Quando não usar** | * Quando o colaborador mostra resistência para aprender ou mudar, ou quando o líder não tiver conhecimento para ajudar. |
| **Competências emocionais para desenvolver o estilo** | * Desenvolvimento da equipe * Empatia * Autoconsciência |

Dentre os seis estilos, há estilos que tem ressonância emocional entre líder e liderado. Mas, há também estilos dissonantes. Um dos méritos dessa teoria é não invalidar os estilos dissonantes, reconhecendo sua utilidade. Porém, ressalva-se que, tendo em vista o impacto negativo no clima organizacional, os estilos dissonantes devem ser utilizados parcimoniosamente, em circunstâncias mais críticas e raras.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Estilo** | **Impacto no clima** | **Resultado principal** | **Tipo de equipe** | **Riscos** |
| **Visionário** | Muito positivo | Comprometi-mento | Qualquer | Ineficaz com equipes muito maduras |
| **Coach** | Muito positivo | Desenvolvi-mento | Que quer crescer | Pouco foco no resultado de curto prazo |
| **Afetivo** | Positivo | Cooperação | Que preza o clima | Pouco foco no resultado |
| **Democrático** | Positivo | Participação | Madura | Pouco direcionamento |
| **Modelador** | Negativo | Pressão por resultados | \_\_\_ | Desgaste das relações |
| **Autoritário** | Negativo | Medo | \_\_\_ | Silêncio, ausência de iniciativa e subserviência |

A conclusão é que o líder deve considerar esses estilos como uma caixa de ferramentas e saber qual é o instrumento adequado a ser utilizado a cada momento e considerar o uso equilibrado da combinação de estilos para alcançar os melhores resultados. Pesquisas realizadas por Goleman em conjunto com a consultoria Hay Group demonstram que os estilos que alcançam os melhores resultados são Visionário, Afetivo, Democrático e Coach.

## 2.2 Gestão de pessoas num ambiente em contínua mudança

Durante a primeira invasão do Iraque em 1990, na operação que ficou conhecida como Tempestade no Deserto, as Forças Armadas dos Estados Unidos cunharam a expressão VUCA para descrever o cenário encontrado. Embora tenham vencido a guerra, ao assumir o controle do país, a situação foi definida como de *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* e *Ambiguity*. Desde então, a administração, em particular as áreas de marketing estratégico e gestão estratégica, passaram a tomar de empréstimo a expressão para descrever o ambiente de negócios dessa forma:

* *Volatility* (volatilidade): dinâmica e velocidade das mudanças atuais, aumento de ritmo e turbulência dos acontecimentos.
* *Uncertainty* (incerteza): momento de muitas surpresas, é difícil prever assuntos e acontecimentos.
* *Complexity* (complexidade): diversidade de forças, caos instalado no trabalho e no ambiente organizacional. Fica mais difícil entender as causas e os fatores envolvidos em um problema.
* *Ambiguity* (ambiguidade): nebulosidade da realidade, falta clareza, o que pode aumentar o risco de interpretações de eventos de maneira errônea e diversa.

Se a velocidade da mudança e a imprevisibilidade dos acontecimentos já vêm caracterizando as últimas décadas marcadas pela globalização, seria difícil encontrar forma melhor de retratar o cenário após a pandemia de Covid-19, que acelerou ainda mais as transformações. Somam-se mudanças políticas, econômicas e sociais em todo o mundo, às inovações tecnológicas trazidas pela biotecnologia, inteligência artificial, realidade aumentada e a internet das coisas (IoT), que são muitas vezes motores daquelas transformações, alterando relações sociais, o mercado de trabalho e as condições competitivas entre as empresas. Grande parte dos negócios mais valiosos do mundo surgiram desses setores tecnológicos há poucos anos, desbancando gigantes centenários.

De outro lado, como causa e consequência das mudanças, várias ameaças ambientais aumentam a complexidade. Às questões climáticas como o aquecimento global, secas e inundações, aumento de fenômenos extremos e colapso de serviços ambientais decorrentes da extinção de espécies, acrescentam-se agora pandemias e seus devastadores efeitos à saúde pública, à sociedade e à economia.

Nessas condições, cabe às organizações encontrar respostas para sua sobrevivência e desenvolvimento. Essa resposta vem da estratégia do negócio, por meio fusões e aquisições, *start-ups* e *scale-ups*, de produtos de maior valor agregado, aprimorando a performance dos serviços, privilegiando a experiência e a conveniência para o cliente. Vem também de novas arquiteturas organizacionais baseadas em métodos ágeis de trabalho, em estruturas matriciais e times configurados como *squads*, do trabalho remoto, de novas tecnologias colaborativas e de novas formas de contratação da mão de obra.

Como foi dito no início deste texto, é por meio da inovação, da capacidade de adaptação e do contínuo aprimoramento das pessoas que as organizações buscam dar respostas na velocidade requerida. Isso exige uma liderança capaz de promover a transformação organizacional, transmitindo uma visão que mobilize as pessoas. Requer não apenas líderes capazes de maximizar resultados por meio da otimização de recursos escassos, mas capazes também de desenvolver estruturas, processos e fluxos de informação flexíveis para se adaptar às mudanças estratégicas necessárias.

Se os desafios fossem poucos, ainda se impõe ao líder neste momento lidar com as questões da diversidade, superando preconceitos profundamente enraizados de distintas formas em cada sociedade, para promover a inclusão e oportunidades iguais sem distinção de gênero, cor, orientação sexual, religiosa, etnia ou nacionalidade. Mas, esse vasto cardápio não estaria completo se não fosse mencionada a discriminação decorrente da idade (*ageism*), seja dos mais jovens que encontram maiores dificuldades de ingressar no mercado de trabalho, seja dos mais velhos que sofrem para nele permanecer, numa época em que a expectativa de vida cresce e os sistemas de previdência social adiam a idade de aposentadoria.

Completando o rol de adversidades enfrentados pela gestão de pessoas, existem as diferenças intergeracionais. Hoje, no mesmo ambiente de trabalho convivem geração com atitudes e valores muito diferentes diante do trabalho, fruto da diversidade de vivências ao longo da vida, desde os *Baby boomers* que só vieram a ter contato com computadores pessoais na vida madura à geração Z que tiveram contato com a internet desde o começo da vida.

***Baby boomers*** (1946 a 1964)

Criados na era da ditadura, rebeldia, da contracultura, do rock. São responsáveis pelo estilo de vida que se tem hoje, baseado em conquistas materiais. Adaptam-se muito bem nas empresas, porque lhes interessa competir, ser parte do mundo corporativo e ter sucesso nele. Tem um estilo de vida um tanto w*orkaholic*, valorizam o status e o crescimento profissional. Buscam um grande emprego para obter boa aposentadoria. Seus valores são: resultados, status e sucesso, podem sacrificar a família em favor do trabalho.

**Geração X** (1965 a 1979)

Nascidos de pais permissivos e ocupados, com mais poder aquisitivo, são céticos em relação à política, refletindo frustrações da geração anterior. Têm pouco vínculo com as instituições tradicionais. São mais competitivos, orientados a resultados e à remuneração. São informais no trabalho, focados em qualidade de vida, pragmáticos e independentes. Mudam de empregos em troca de salários mais altos, são mais leais à profissão do que à empresa. Seus valores são: individualidade, informalidade, flexibilidade, empreendedorismo, interesse em desenvolvimento, lealdade aos seus objetivos.

**Geração Y** (1980 a 1994)

Tiveram muitas atividades desde a infância e a superproteção dos pais, preocupados com a segurança. Otimistas, independentes com elevada autoestima, sólida formação acadêmica e frequentemente, têm o domínio de pelo menos uma língua estrangeira. São imediatistas (“aqui e agora”), demandam respostas instantâneas, buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, têm interesses múltiplos e trabalho e diversão andam juntos. Valorizam e representam a diversidade, gostam de trabalhar em equipe. Geralmente têm expectativas de atingir o “topo da cadeia” rapidamente.

**Geração Z** (1995 a 2010)

Já nasceram em um ambiente de mobilidade e realidades virtuais. São digitais nativos, totalmente abertos a utilizar e aprender novas tecnologia. Conectados ao extremo, vivem nas redes sociais e podem ser definidos como *Communaholics*. Tendem a não definir suas identidades de acordo com padrões, a transpor limites preestabelecidos e buscar uma individualidade única. Preocupam-se com as questões ambientais. Realistas, calculistas, práticos e imediatistas. Têm um poder de concentração menor do que das gerações passadas.

## 2.3 Competências e gestão estratégica de pessoas

A cultura organizacional, a definição da estratégia e as competências necessárias para implementá-la interagem num processo de aprendizagem permanente. O modelo de competências de uma organização é único e traduz as competências organizacionais ou *core competencies*, conforme definido por Hamel e Prahalad. Deve ser construído contemplando também os valores, a visão, a missão e todos os elementos constitutivos da identidade organizacional, traduzidos como competências das pessoas.

Esse alinhamento entre a estratégia, a cultura e as competências transmite com clareza os objetivos, a forma de ser e de pensar da organização, criando um ambiente capaz de mobilizar as pessoas a atuar de forma coordenada, convergente e levar a empresa a ser competitiva, diferenciando-se pelo nível de excelência de seus processos e, por consequência, dos produtos e serviços.

O modelo de competências ajuda a direcionar os esforços individuais aos objetivos do negócio, sendo um eixo em torno do qual os processos de gestão de pessoas se articulam de forma coerente. Sem esse alinhamento, as políticas, processos e instrumentos de gestão de pessoas, fundamentais para a liderança de equipes, como seleção de novos colaboradores, processo de avaliação, remuneração e políticas de estimula ao desempenho, planos e ferramentas de aprendizagem e desenvolvimento apontam para direções divergentes. Esse é um dos grandes motivos da dispersão de energia nas organizações. Políticas, processos e instrumentos de gestão são a melhor maneira de estruturar e direcionar o comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

Treinamento e aprendizagem, como uma das dimensões do *Balanced Scorecard*, método de planejamento e gestão estratégica criado por Norton e Kaplan, expressa a relevância do alinhamento estratégico da gestão de pessoas para o sucesso do negócio.

## 2.4 Desenvolvimento de competências

O *Pipeline* de Liderança (Charam, Drotter, Noel) trouxe clareza sobre as diferentes competências a serem desenvolvidas ao longo da carreira. Ao passar de um nível da estrutura organizacional a outro mais complexo, ocorre uma ruptura em relação à natureza das demandas sobre os indivíduos. No nível mais complexos, as competências inerentes ao cargo ocupado não serão cobradas num nível mais alto que na posição anterior, serão competências de tipo diferente.

O modelo do *Pipeline* de Liderança define cinco níveis: Contribuinte Individual, Líder de Equipe, Líder de Líderes, Líder de Processos e Líder de Negócios. O Contribuinte Individual obtém resultados a partir das suas competências técnico-funcionais, abrangendo, por exemplo, conhecimentos técnicos específicos, iniciativa, raciocínio analítico, criatividade e trabalho em equipe. Ao assumir o primeiro nível de gestão, que poderia ser como um supervisor da equipe, passa a ter necessidade de desempenhar competências básicas de liderança, tais como planejamento, delegação, orientação, acompanhamento, feedback e comunicação com a equipe.

Essas são as características dos cinco níveis do *Pipeline* de Liderança:

**Contribuinte Individual**

* É um realizador/ executor
* Foco no conhecimento técnico e específicos da sua função
* Busca o autodesenvolvimento e pede apoio do gestor
* Aproveita eventuais oportunidades para se desenvolver
* Não tem responsabilidade sobre a atuação de nenhum outro indivíduo.

**Líder de Equipe**

* Passa 50% do tempo desenvolvendo sua tarefa individual e 50% supervisionando o grupo
* Age taticamente, junto com a equipe
* É responsável por uma equipe
* Inicia o desenvolvimento das habilidades básicas de liderança
* Investe no seu aprendizado e colabora com o da sua equipe
* Comunica-se com seus superiores e sua equipe
* Começa a usar o feedback como ferramenta de desenvolvimento
* Tem que fazer acompanhamento diário das atividades da equipe, supervisionando cada um
* Delega atividades de forma pontual e dirigida

**Líder de Líderes**

* Percebe os pontos fortes e as necessidades de melhoria de suas equipes e seus membros
* Começa a pensar estrategicamente, diminuindo a atuação tática
* Domina a técnica do *feedback*
* Promove o desenvolvimento das pessoas com ações de *coaching*
* Impõe a si e à sua equipe, altos níveis de performance

**Líder de Processos**

* Tem consolidadas as habilidades de liderança
* Tem visão estratégica, agindo sempre com visão de longo prazo
* Entende profundamente do negócio e do mercado em que está inserido
* Identifica com rapidez eventuais necessidades de mudança na estratégia estabelecida e é eficaz em situações de mudança
* Conduz as equipes para um desempenho de alta performance através de ações e planejamento consistentes

**Líder de Negócios**

* A definição e implementação de estratégias estão entre as suas maiores atribuições
* É o responsável final pelo resultado do negócio e pelo desempenho de todas as equipes da empresa
* Cuida, não só dos objetivos de longo prazo, mas também da perpetuação do negócio
* Tem habilidades políticas, necessárias para o bom desempenho da função

A seguir, são apresentados a natureza da ruptura a cada transição de nível, os desafios e as ações de desenvolvimento para facilitar a transição:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mudança de Nível** | **Ruptura** | **Ações que facilitam a ruptura** | **Desafios** |
| Contribuição Individual  para  Líder de Equipe | Técnico  para  Líder/Gestor | * Liderança de projetos pontuais (pequenas equipes); * Feedback e Coaching constante para o desenvolvimento de habilidades de liderança; * Participação em reuniões gerenciais, acompanhando o gestor. | O Exercício da Liderança |
| Líder de Equipe  para  Líder de Líderes | Ação Tática  para  Visão Estratégia | * Aperfeiçoamento das atividades de feedback e Coaching; * Delegação de tarefas táticas para os liderados; * Foco nas ações estratégicas (profundo conhecimento da empresa, participação em reuniões estratégicas etc.); * Participação em projetos que envolvam diversas áreas. | Ampliar a visão de longo prazo |
| Líder de Líderes  para  Líder de Processos | Influência Estratégica  Empresa/Mercado | * Ampliação da visão de mercado e da concorrência; * Exposição em situações de conflito e stress, mudanças, tomada de decisão envolvendo riscos; * Ampliação do networking (desenvolvimento de parcerias e alianças, exposição aos diversos níveis hierárquicos); * Elaboração de plano de desenvolvimento de sucessores. | Desenvolver habilidades políticas |
| Líder de Processos  para  Líder de Negócios | Responsabilidade pelo resultado do negócio | * Total envolvimento na definição das estratégias; * Participação e liderança de projetos globais; * Expansão do networking fora da empresa (governo, associações de classe, etc.) * Preparação técnica para o exercício da governança. | Governança Corporativa |

Porém, os gestores tendem a investir uma parcela limitada do seu tempo no treinamento e desenvolvimento dos seus liderados. Trabalham essa questão de forma pouco estratégica ao não utilizar a delegação como ferramenta de desenvolvimento, sobrecarregando-se e isolando-se, ao invés de incentivar a cooperação e participação da equipe. Acabam presos a atividades demasiadamente operacionais ou táticas para o seu nível, sem tempo para focar os desafios de maior relevância estratégica.

A ascensão do líder *coach* surgiu como tentativa de resposta a essa tendência. Corresponde a um dos Estilos de Liderança descritos por Daniel Goleman, como visto anteriormente, e se caracteriza pela presença e pela disponibilidade para escutar, pela prática regular e frequente do feedback de qualidade, tanto dando quanto recebendo, já que tem foco no desenvolvimento da sua equipe, assim como no autodesenvolvimento. É um líder que conhece bem seus subordinados, pessoal e profissionalmente, entendendo motivações, interesses, aspirações, pontos fortes do desempenho e a aperfeiçoar. Valoriza suas características, estabelece metas desafiadores e sabe orientar.

O processo de *coaching* conduzido pelo líder pode ser definido em cinco etapas, descritas a seguir com suas correspondentes práticas:

1. Mapeamento dos focos de desenvolvimento
   * Observação das competências na prática
   * Avaliação de competências
   * Mensuração de resultados
   * Desempenho em projetos
   * Acompanhamento do plano individual de desenvolvimento
   * Assessment
   * Feedbacks de clientes internos e externos
   * Feedbacks de outras áreas
2. Compromisso - Formação de vínculo, empatia e confiança
   * Escuta Ativa – demonstrar interesse, aceitação e ressonância com o que é falado pelo liderado, ouvir 80% do tempo e falar apenas 20%.
   * *Mirroring* – espelhar a postura, expressão, respiração, comportamento
   * Validação – aceitar como válido o que o outro pensa, mesmo quando não concorde
   * Empatia – aceitar como válido o que o outro sente
   * *Bottom Line* – trazer a conversa de volta ao foco, à história principal, até chegar ao final
   * Desconstrução – chegar à essência, a fatos concretos, esclarecendo o entendimento de palavras vagas ou abstratas como rótulos
   * Compromisso mútuo com o processo de desenvolvimento
   * Confidencialidade e definição dos limites do processo
   * Metas, ações e indicadores estabelecidos em conjunto
   * Frequência de reuniões
   * Trabalho entre reuniões
   * Acompanhamento e feedback no dia a dia
3. Planejamento de metas, ações de desenvolvimento, forma de acompanhamento e critérios de avaliação dos resultados
   * Acompanhamento de atividades dirigidas
   * Leitura prévia de livros, capítulos selecionados, artigos e vídeos para debate
   * Discussão de casos
   * Análise de situações reais do dia a dia
   * *Role playing*
4. Acompanhamento
   * Planejamento prévio da reunião
   * Agendamento de horário e local, concentração na atividade, reserva de tempo adequado
   * Ambiente amistoso (“quebre o gelo”)
   * Postura de Líder Coach (empatia, escuta ativa, aceitar feedback, etc.)
   * Método socrático: abordar por meio de perguntas, identificar os prós e os contras de uma atitude numa situação
   * Evitar o “aconselhamento”
   * Descobrir os “padrões” de comportamento recorrente
   * Ajudar o liderado a encarar desafios como oportunidades de desenvolvimento
   * Proposição de ações concretas a serem realizadas
   * Assegurar-se do compromisso
5. Feedback sobre o desempenho e a evolução em relação às metas
   * Claro e específico
   * Relacionado a determinada situação
   * Tanto quanto possível dado próximo ao evento e pessoalmente
   * Fatos expostos com sensibilidade ao invés de emotividade
   * Posições/Opiniões construtivas e não comentários pessoais que nada acrescentam
   * Usar menos adjetivos e mais frases descritivas
   * Transmitir uma intenção genuína de orientação e de crescimento
   * Não lidar com personalidades ou atitudes, concentrar-se apenas em comportamentos específicos que podem ser analisados e mensurados
   * Iniciar pelos aspectos positivos, mostrando de que forma o liderado atende ao desempenho esperado com evidências objetivas
   * Fazer perguntas para que o liderado exponha sua opinião sobre a situação analisada e reflita sobre o próprio desempenho
   * Mostrar em quais aspectos ele precisa se desenvolver baseado igualmente em fatos e exemplos
   * Manter o equilíbrio entre os aspectos positivos e corretivos
   * Verificar se o liderado entende e aceita o feedback – analisar sua linguagem verbal e não verbal
   * Preparar-se para propor como ele pode se desenvolver, levando em conta também sugestões apresentadas por ele
   * Encerrar a conversa num clima positivo, demonstrando confiança no liderado

## 2.5 Motivação

As diversas teorias que abordaram a motivação do indivíduo no trabalho, como as de Maslow, Herzberg e McClelland, já apontavam que há uma multiplicidade de fatores a serem considerados. Entretanto, a concepção do *homo economicus* ainda parece predominante nas políticas de motivação de diversas organizações. Os trabalhos no campo da economia comportamental como os de Daniel Kahneman, que lhe renderam o Prêmio Nobel, ou de Dan Ariely, demonstram que a tomada de decisão envolve múltiplos aspectos, além do estritamente econômico. Dado que a motivação depende de fatores intrínsecos ao indivíduo, é fundamental ao líder compreender esses fatores e a forma particular de motivar cada integrante da sua equipe, bem como, entender suas próprias motivações.

Psicólogo e professor da Sloan Business School do MIT - Instituto de Tecnologia de Massachussetts, Edgar Schein, por meio de pesquisa de campo realizada com alunos egressos daquela escola, desenvolveu a teoria conhecida como *Career Anchors*, para identificar as motivações por trás das escolhas de carreira. Ela está baseada na ideia de que existem tendências que podem ser identificadas durante a trajetória profissional do indivíduo. Essas escolhas, sejam escolhas da profissão, propriamente dita, ou de cargos e lugares onde trabalhar, são motivadas por valores que seguem um padrão individual.

O questionário a seguir, adaptado do seu livro Identidade Profissional, tem como objetivo ajudar a identificar essas motivações profissionais.

**Questionário de Âncoras de Carreira**

Você terá 40 itens para avaliar o quanto cada um se aplica a você. Deve dar uma nota de 1 a 6 para cada item. Quanto maior a nota, mais aquele item reflete o que você verdadeiramente pensa a seu respeito.

Por exemplo:

“Sonho em ser presidente de uma empresa”.

Você dever marcar da seguinte forma:

1 – se a afirmação jamais se aplica a você.

2 ou 3 – se a afirmação ocasionalmente se aplica a você.

4 ou 5 – se a afirmação frequentemente se aplica a você.

6 – se a afirmação sempre se aplica a você.

Escreva sua nota do lado do número das afirmações que você vai encontrar a seguir, tomando como base a escala acima. Depois copie as notas para a folha anexa para contagem dos pontos.

**Questões:**

1 – Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista (ter um grande conhecimento sobre um determinado assunto) será sempre solicitada.

2 – Me sentiria realizado em meu trabalho se conseguisse integrar e dirigir o trabalho de outras pessoas.

3 – Sonho em ter uma carreira que me dê liberdade de executar meu trabalho a meu modo e dentro do meu horário.

4 – Considero a segurança e estabilidade mais importantes do que liberdade e autonomia.

5 – Estou sempre à procura de ideias que me permitam dar início a um empreendimento próprio.

6 – Somente considerarei minha carreira um sucesso se achar que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.

7 – Sonho com uma carreira que me possibilite solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.

8 – Não iria para uma empresa se tivesse que ocupar um cargo que prejudicasse a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.

9 – Só vou achar que minha carreira é um sucesso se puder aperfeiçoar minha capacidade técnica ou funcional até o mais alto nível de competência.

10 – Sonho em estar à frente de uma empresa complexa e tomar decisões que envolvam e mexem com a vida de muitas pessoas.

11 – Me sentiria mais realizado em meu trabalho se tivesse inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos de trabalho.

12 – Não iria para uma empresa se tivesse que colocar em risco minha segurança/estabilidade.

13 – Acho mais importante tocar minha própria empresa do que ocupar um alto cargo administrativo em uma empresa alheia.

14 – Me sentiria realizado em relação à minha carreira se pudesse colocar minha capacidade a serviço de meus semelhantes.

15 – Somente vou considerar minha carreira um sucesso se enfrentar e superar situações muito difíceis.

16 – Sonho com uma carreira que me permita conciliar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.

17 – Tornar-me diretor técnico na área de minha especialidade me atrai mais do que tornar-me diretor geral da empresa.

18 – Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se me tornar diretor de alguma organização.

19 – Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir total autonomia e liberdade.

20 – Procuro empregos em organizações que me proporcionem uma sensação de segurança e estabilidade.

21 – Sinto-me mais realizado em minha carreira, quando consigo construir algo que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.

22 – Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que para alcançar um alto cargo administrativo.

23 – Sinto-me mais realizado em relação à minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço em situações muito difíceis.

24 – Somente acho que minha vida está bem-sucedida quando consigo contrabalançar exigências pessoais, familiares e profissionais.

25 – Não iria para uma empresa se tivesse que aceitar um cargo em esquema rotativo que me afastasse da minha área de especialidade.

26 – Tornar-me diretor geral é mais interessante para mim do que ocupar um cargo de diretor técnico do primeiro escalão na minha área de especialidade.

27 – Mais do que ter segurança, considero importante a oportunidade de realizar o trabalho a meu modo, livre de regras e limitações.

28 – Me sentiria mais realizado em meu trabalho se achasse que teria inteira segurança financeira e estabilidade no emprego.

29 – Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou ideia inteiramente minha.

30 – Sonho em ter uma carreira que dê uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade.

31 – Procuro oportunidades profissionais que desafiem minha capacidade de solucionar problemas e/ou minha competitividade.

32 – Para mim é mais importante conciliar as demandas de minha vida pessoal e profissional do que alcançar um alto cargo administrativo.

33 – Me sentiria mais realizado em meu trabalho quando pudesse utilizar minhas aptidões e talentos.

34 – Preferiria sair da empresa a aceitar um cargo que me afastasse da carreira administrativa.

35 – Preferiria sair da empresa a aceitar um cargo que reduzisse minha autonomia e liberdade.

36 – Sonho em seguir uma carreira que me permita sentir segurança e assegure estabilidade.

37 – Sonho em começar e fazer crescer meu próprio negócio.

38 – Preferiria sair da empresa a aceitar um cargo que prejudicasse minha habilidade de ser útil aos outros.

39 – Acho mais importante solucionar problemas quase insolúveis do que alcançar uma alta posição administrativa.

40 – Procurarei oportunidades profissionais que interfiram o mínimo possível em meus interesses pessoais ou familiares.

**Instruções para contagem dos pontos**

Releia suas respostas e localize os itens aos quais você atribuiu mais pontos. Escolha os TRÊS itens que mais se aplicam a você e acrescente a cada um QUATRO pontos. Marque o total de pontos.

Copie as notas que deu aos itens na tabela de contagem de pontos. Some as notas das colunas. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos extras para cada um dos três principais itens antes de somar. O resultado representa quanto cada um desses itens, verdadeiramente, se aplica a você.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  | **DT** | **DG** | **AI** | **SP** | **DE** | **DC** | **PD** | **QV** | |  | 1  \_\_\_\_ | 2  \_\_\_\_ | 3  \_\_\_\_ | 4  \_\_\_\_ | 5  \_\_\_\_ | 6  \_\_\_\_ | 7  \_\_\_\_ | 8  \_\_\_\_ | |  | 9 \_\_\_\_ | 10 \_\_\_\_ | 11 \_\_\_\_ | 12 \_\_\_\_ | 13 \_\_\_\_ | 14 \_\_\_\_ | 15 \_\_\_\_ | 16 \_\_\_\_ | |  | 17 \_\_\_\_ | 18 \_\_\_\_ | 19 \_\_\_\_ | 20 \_\_\_\_ | 21 \_\_\_\_ | 22 \_\_\_\_ | 23 \_\_\_\_ | 24 \_\_\_\_ | |  | 25 \_\_\_\_ | 26 \_\_\_\_ | 27 \_\_\_\_ | 28 \_\_\_\_ | 29 \_\_\_\_ | 30 \_\_\_\_ | 31 \_\_\_\_ | 32 \_\_\_\_ | |  | 33 \_\_\_\_ | 34 \_\_\_\_ | 35 \_\_\_\_ | 36 \_\_\_\_ | 37 \_\_\_\_ | 38 \_\_\_\_ | 39 \_\_\_\_ | 40 \_\_\_\_ | | **TOTAL** | \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | |

Segundo a teoria de Edgar Schein, existem oito categorias de inclinações profissionais e cada um de nós tende a ter duas ou três que realmente influenciam nossas decisões. As definições dessas categorias, ou âncoras de carreira, é apresentada a seguir.

**DG - Desafio gerencial**

Têm como principal aspiração posições em administração geral, onde possam influenciar pessoas, gerenciar recursos e ter poder de decisão. Seus valores e objetivos fundamentais os impelem a buscar cargos de liderança na organização, tornarem-se gestores de destaque e contribuir para o sucesso da organização. Valorizam o crescimento profissional, reconhecimento monetário, títulos, símbolos de status e aprovação dos superiores.

**PD - Puro desafio**

Para esse grupo de pessoas, sucesso significa transpor obstáculos impossíveis, vencer adversários ou situações difíceis. Sentir-se permanentemente desafiado é o que mais importa na carreira. São voltados ao autodesenvolvimento e automotivados. Quando não se sentem testados, podem se tornar-se entediados e irritados. Gostam de organizações que oferecem oportunidades de novos desafios, mesmo quando estes não vêm acompanhados de crescimento da remuneração.

**DT - Desafio técnico**

Possuem verdadeiro talento e grande motivação para atuar em determinada área ou tipo de trabalho. O que os motiva é ser experts. Querem autonomia para gerenciar orçamentos e recursos de todo tipo na medida em que sejam necessários para desempenhar seu trabalho apropriadamente. Desejam ser remuneradas de acordo com suas competências, frequentemente associadas à sua qualificação acadêmica e experiência profissional.

**QV - Qualidade de vida**

Têm foco tanto no crescimento profissional quanto na busca de equilíbrio com a vida pessoal. Conciliam interesses de carreira com suas motivações particulares, sejam elas ligadas à família, esportes ou hobbies. Buscam um relacionamento com a organização que permita flexibilidade e acomodação dessas questões pessoais. Sempre avaliam o impacto das mudanças no seu estilo de vida e podem não as aceitar facilmente.

**DC - Dedicação a causas**

Escolhem trabalhos orientados por seus valores fundamentais, ao invés de priorizar suas aptidões ou áreas de competência. Suas decisões profissionais estão baseadas no desejo de melhorar o mundo de alguma maneira. Desejam influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção dos seus valores. São fortemente identificados com sua carreira, dando menos valor à remuneração e ao status.

**AI - Autonomia e independência**

Preferem trabalhos claramente delineados, com metas bem definidas e que deixem por sua conta os meios e as formas de alcançá-las. Não suportam supervisão rigorosa, perseguem os objetivos estabelecidos, mas não querem interferência. Preferem ser remunerados pelo mérito e pelo desempenho, com pagamento ao término do trabalho, bônus e outras formas de recompensa sem limitações ou obrigações impostas. Promoção significa autonomia.

**DE - Desafio empreendedor**

São fortemente motivados a provar sua capacidade de criar negócios e entediam-se facilmente com trabalhos repetitivos. Precisam continuamente de desafios novos e criativos. Seu impulso é orientado no sentido de criar novas organizações, produtos ou serviços que possam ser estreitamente identificados com seus esforços. O sucesso econômico do negócio é uma medida de sucesso.

**SP - Segurança e previsibilidade**

Procuram organizações cuja imagem seja de solidez e confiabilidade, proporcionando estabilidade e bons programas de benefícios aos seus funcionários. Aceitam satisfeitos benefícios de longo prazo em detrimento de ganhos imediatos e costumam vincular sua carreira à organização. Preocupam-se mais com o contexto do trabalho do que com a natureza dele em si, priorizando questões como aumentos salariais, condições de trabalho e benefícios.

|  |  |
| --- | --- |
| **Principais Âncoras de Carreira** | **Principais fatores de motivação** |
| Desafio técnico | Estar na vanguarda do conhecimento |
| Desafio gerencial | Evolução na carreira |
| Autonomia e independência | Liberdade de atuação |
| Segurança e previsibilidade | Estabilidade profissional |
| Desafio empreendedor | Liderar as ações |
| Dedicação a causas | Importância social do trabalho |
| Puro desafio | Superar os próprios limites |
| Qualidade de vida | Equilíbrio profissional x pessoal |