



## 4ª Aula - Pauta

- Liderança, Comportamento, Motivação, Carreira – Parte I





# Introdução à Economia e à Administração 2024



## Líder – Maestro ou Cirurgião?



## Liderança

Capacidade de influenciar um grupo para o alcance de determinados objetivos.

Papeis dos Líderes para com seus Liderados

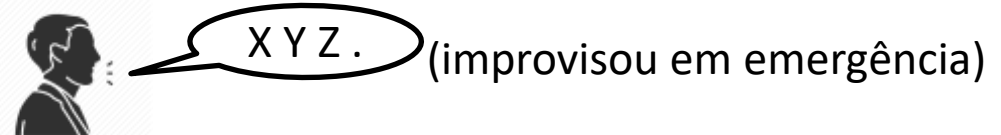
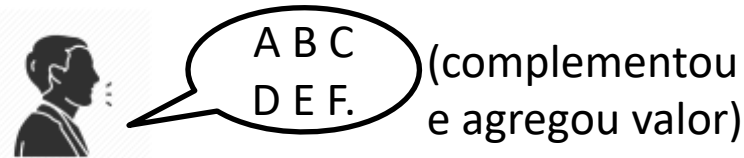
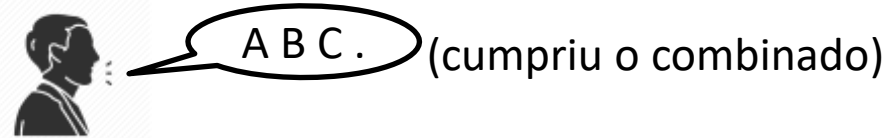
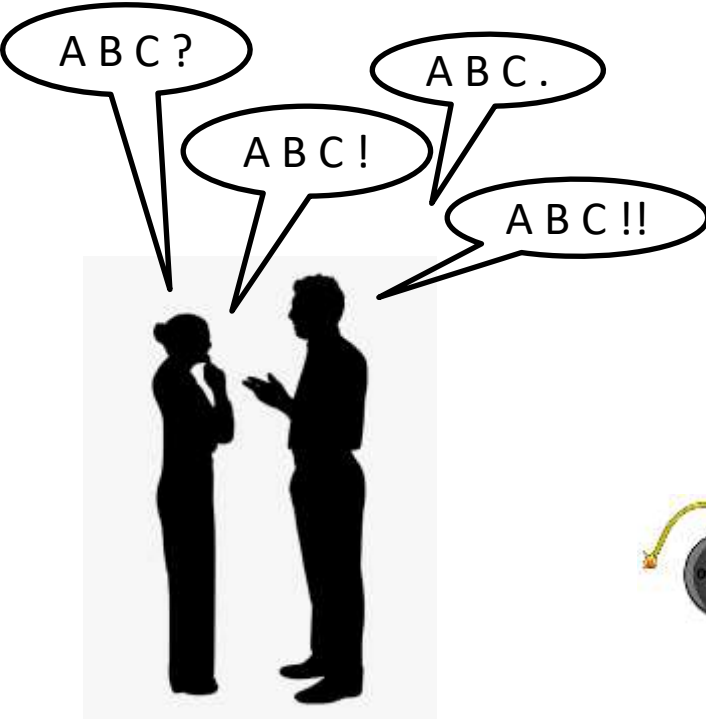
Recrutar, Treinar, Coordenar,  
Comunicar, Delegar, Motivar,  
Avaliar, Corrigir, Recompensar,  
Punir, Promover, Demitir...

Um(a) líder não pode se eximir  
de assumir responsabilidades!

(ex: “Pesadelo na Cozinha”)



Mas os liderados também têm suas responsabilidades...



Video (até 1m20s) :

<https://www.youtube.com/watch?v=3ucCXj1cbDA>

Sugestão: "Gladiador" (Oscar de Melhor Filme em 2001)



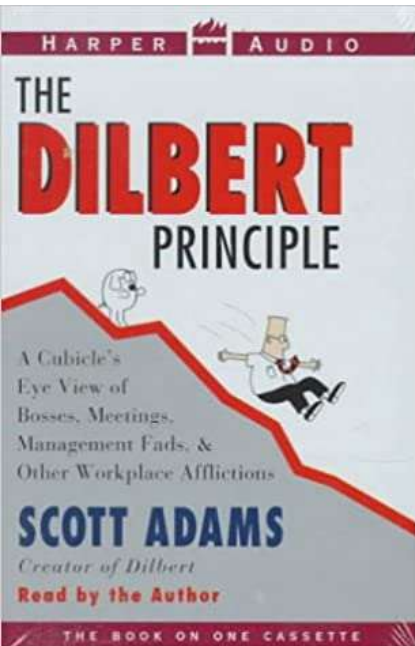
## Os Supostos “Quadrantes de Napoleão”

Tipos de Soldados	Inteligentes	Simplórios
Com Iniciativa	Generais, estrategistas	X
Sem Iniciativa	Oficiais que transmitiam ordens superiores	Soldados no <i>front</i>



## O Princípio Dilbert

*“I wrote *The Dilbert Principle* around the concept that in many cases the least competent, least smart people are promoted, simply because they’re the ones you don’t want doing actual work. You want them ordering the doughnuts and yelling at people for not doing their assignments—you know, the easy work. Your heart surgeons and your computer programmers—your smart people—aren’t in management. That principle was literally happening everywhere.” (Scott Adams)*



Sugestão para casa:  
“O Poderoso Chefão”  
(EUA, 1972, 1974, 1990)



Vídeo do Programa O Líder em Mim – Reconceituando Liderança

<https://www.youtube.com/watch?v=Fvb8f3vM4fE>

Baseado no livro “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”, de Stephen R. Covey:

- O que há em comum entre as pessoas que conseguem gerenciar bem suas vidas em seus vários aspectos (pessoal, profissional, familiar, saúde,...) ?
- Ética do Caráter x Ética da Personalidade.
- Mudança para um paradigma baseado em princípios.
- Nossos Hábitos definem nosso Destino.
- Pensamentos → Ações → Hábitos → Caráter → Destino
- Equilíbrio entre o que se faz hoje e a capacidade de se fazer no futuro.



## Os 7 Hábitos





## Como formar um Hábito



## Ética

Estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.

## Valores

Convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a um modo oposto. São importantes para o estudo do comportamento organizacional, pois estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação. Também influenciam nossas percepções.

## Sistema de Valores

Hierarquia baseada na classificação de valores de uma pessoa, de acordo com sua intensidade.

### Valores terminais

- Metas para serem alcançadas durante a vida.

### Valores instrumentais

- Meios escolhidos para o alcance dos valores terminais.

Questões Éticas: Os fins justificam os meios?

Para discussão em classe: Os meninos nos trilhos do trem.



## Atitudes

Disposição ligada a afirmações avaliadoras ou julgamentos que dizem respeito a objetos, pessoas ou eventos, ou seja, a tendência de uma pessoa de julgar tais objetos como bons ou maus, desejáveis ou indesejáveis. Influencia nossas decisões.

### Tipos de Atitudes → Posturas

Satisfação com o trabalho, comprometimento com o trabalho.

Valoriza-se cada vez mais a questão da Postura nos ambientes acadêmicos e profissionais!



## Personalidade e Emoção

Personalidade é a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais:

- Hereditariedade
- Ambiente (cultura, gênero)
- Situação

Traços de personalidade e comportamento organizacional:

- Centro de controle interno, externo
- Maquiavelismo
- Auto-estima
- Automonitoramento (adaptação)
- Assumir riscos

## Comportamento Organizacional

Um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Como os Valores afetam o Comportamento Organizacional?

Lealdade.

Ética.

Companheirismo.

## Personalidade X Cultura Organizacional

Influências organizacionais e culturais.

Adequação do indivíduo ao trabalho e à organização.

Sentimentos: variedade de sensações vivenciadas pelas pessoas.

Emoções: sentimentos intensos.

Humores: sentimentos que são menos intensos que as emoções.





## Personalidade X Cultura Organizacional

Emoções sentidas (genuínas do indivíduo).

Emoções demonstradas (requeridas pela organização).

## A Importância da Inteligência Emocional na Liderança

Tomada de decisões.

Gerenciamento de conflitos.

Motivação.

## *Emotional Labour* (Trabalho Emocional)

Procura-se cada vez mais assegurar que as pessoas de uma organização, ao serem expostas a eventos estressantes, sejam capazes de manter o controle emocional de forma a preservar o bom funcionamento e o relacionamento entre todos. O exemplo dado pelos líderes é muito importante, mas todos podem desenvolver o *Emotional Labour* de diferentes formas:

- Atuação superficial. Exemplo: sorriso forçado. Às vezes pode ser artificial demais e contraproducente.
- Atuação profunda: emoções são geradas por meio de lembranças positivas.
- Desenvolvimento de emoções espontâneas em resposta a sentimentos espontâneos. Exemplos: enfermeira que de fato se compadece de um doente, alegria de um *chef* por um elogio.



## Motivação

Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta.

Como garantir que as pessoas busquem fazer as coisas sempre de uma forma bem feita, ao invés simplesmente de procurar “se livrar do trabalho”?

Sugestão – Video: discurso de “Patton” (7 Oscars em 1971, incluindo melhor filme e melhor ator)



<https://www.youtube.com/watch?v=CCA6uxQE-bw>

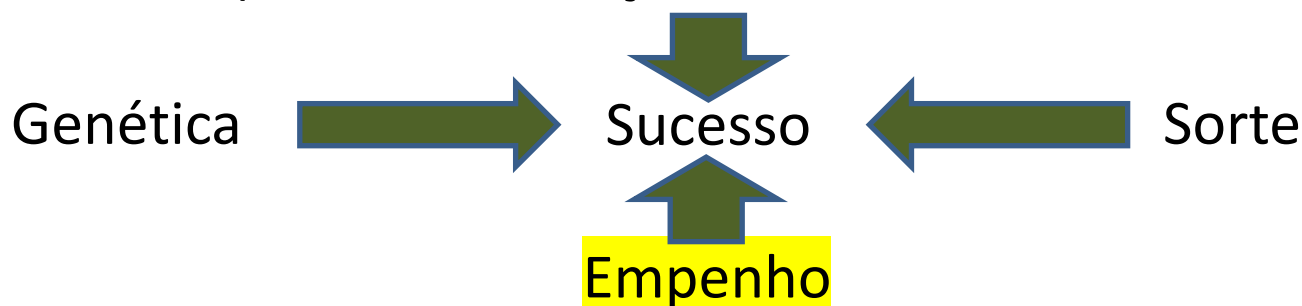
# Introdução à Economia e à Administração 2024

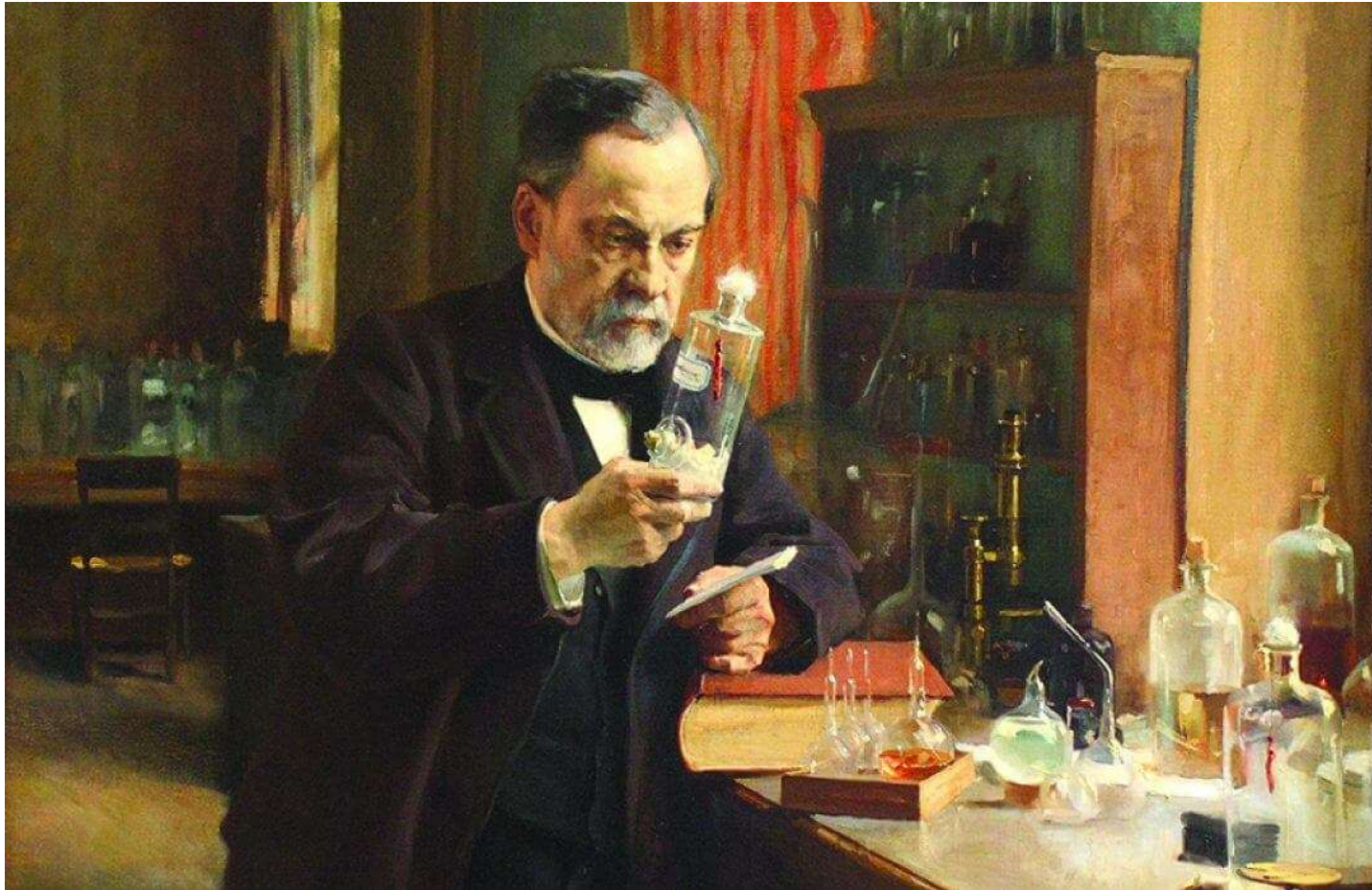
O que é o Sucesso para cada Pessoa?

- Faça escolhas
- Busque equilíbrio
- Valorize a sua juventude
- Questione



Meio (Família, Educação, Sociedade, Recursos...)





“A sorte favorece apenas as mentes bem preparadas.”

Louis Pasteur

Dinheiro é a única coisa que motiva as pessoas?



Existem muitas teorias que tentam explicar o que nos motiva...

Necessidades “de nível baixo”: necessidades que são satisfeitas externamente: necessidades fisiológicas e de segurança.

Necessidades “de nível alto”: necessidades que são satisfeitas internamente: necessidades sociais, de estima e auto-realização.

## Teoria da Hierarquia das Necessidades

Abraham Harold Maslow (EUA, 1908-1970): à medida em que cada grupo de necessidades é satisfeito, o seguinte torna-se dominante, formando-se assim uma hierarquia:





## Teoria da Expectativa de Vroom (para Remunerações Variáveis)

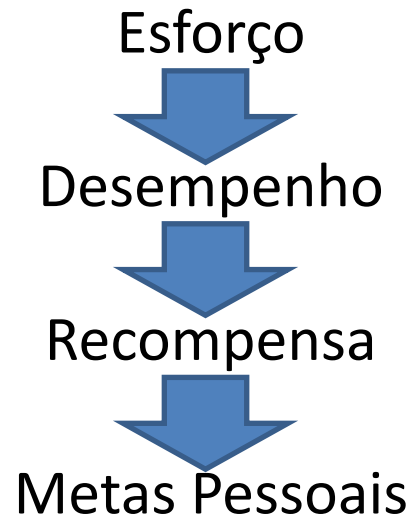
A força da tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará um resultado, e da atração que este exerce sobre o indivíduo.

Relação esforço–desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço traz desempenho.

Relação desempenho–recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que mais desempenho levará ao resultado desejado.

Relação recompensa–metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.





## Teoria da Equidade

Os indivíduos comparam os resultados de seu trabalho com os de outros funcionários, e agem de forma a eliminar qualquer injustiça.

- Justiça de distribuição: justiça percebida pela quantidade e alocação das recompensas entre os indivíduos.
- Justiça de processo: justiça percebida pelo processo utilizado para determinar a distribuição das recompensas.

Teoria do Reforço (aplicada em Programas de Reconhecimento) -  
Reforço para estimular o Comportamento.

Teoria da Fixação de Objetivos - objetivos específicos e difíceis, com  
*feedback*, conduzem a melhores desempenhos.

S.M.A.R.T. – acrônimo popularizado por Peter Drucker em 1954  
("The Practice of Management"). As metas devem ser:

- Specific
- Measurable
- Assignable
- Realistic
- Time-related



“Não há países subdesenvolvidos. Há países subadministrados.”

Peter Drucker (Viena, 1909 – Claremont, Califórnia, 2005)

## Exemplo de meta não-SMART

“O Departamento Jurídico precisa ser mais produtivo!”

## Exemplo de meta SMART

“Nos próximos 3 meses, o Dr. Smith deverá aumentar gradualmente seu desempenho até ser capaz de escrever 10 petições por dia.”


- Specific – escrever mais petições
- Measurable – 10 por dia
- Assignable – Dr. Smith
- Realistic – deverá aumentar gradualmente o desempenho
- Time-related – prazo de 3 meses para atingir o objetivo



## Questões Relevantes referentes à Motivação e Comportamento

As diferentes Teorias Motivacionais podem ser integradas?

Como envolver e motivar diferentes grupos de funcionários quando há uma força de trabalho diversificada?

- Profissionais Liberais.
  - Trabalhadores Temporários.
  - Trabalhadores pouco qualificados.
- 
- Trabalhadores que exercem tarefas repetitivas.
  - Nacionalidades, etnias e religiões diferentes.
  - Diferenças de faixa etária e gênero.

## Fatores de Desmotivação

Incompatibilidade de valores (valores do funcionário X valores da organização)

Falta de auto-eficácia

Emoções disruptivas

Erros de atribuição



Quantidade de horas trabalhadas  
X  
Qualidade de horas trabalhadas

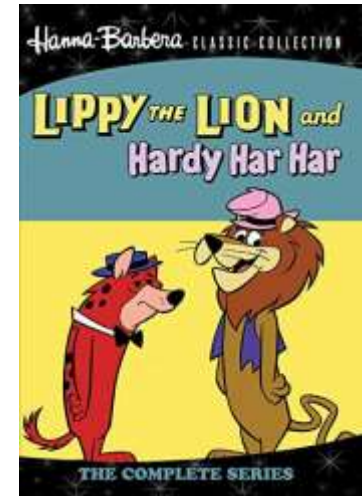
Interromper Fluxos de Pensamento 29

## Exemplos de Desmotivação



Liderança (será?) estilo “Divide and Rule”

Otimismo é bom, mas sem se descolar da realidade.  
Pessimismo nunca é bom!

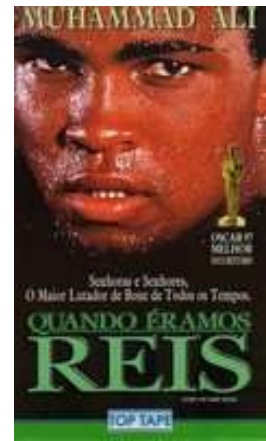
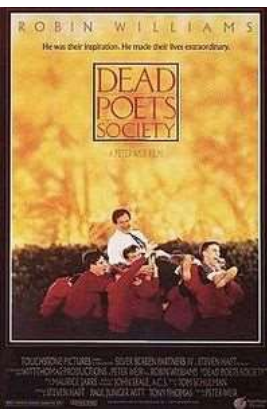


Sugestões para casa:

Sociedade dos Poetas Mortos (EUA, 1989)

Quando Éramos Reis (1996), e respectiva entrega  
do Oscar de Melhor Documentário (1997):

<https://www.youtube.com/watch?v=EBHYqH9qaUc>

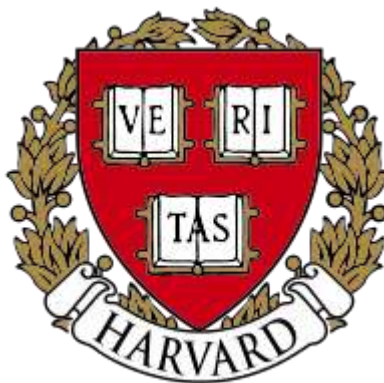


## Sugestão para Casa

### Estudo da Universidade de Harvard

O que nos mantém felizes e saudáveis ao longo da vida?

[https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-br)



Podemos nos enganar nas formas mais surpreendentes



Video: Por Que Incompetentes se Acham Incríveis | Efeito Dunning-Kruger

<https://www.youtube.com/watch?v=sMFxG91bhe8&feature=youtu.be>

Exercício

Definindo uma Meta S.M.A.R.T. – Peso 1





Próxima aula: 22 de março!



Obrigado pela atenção!