



**ADRIANA PAULA EWERLING**  
**EVERSON NUNES FURTADO**  
**GUILHERME H. CAMPOS CHISTÉ**  
**JULIETTE TUESTA HUARNIZO**

**A CADEIA DO PROTAGONISMO:  
APLICAÇÃO EM UMA EQUIPE DE ESPECIALISTAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

**Coordenador Acadêmico Executivo**

Gianfranco Muncinelli

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas,**

elaborado por Adriana Paula Ewerling e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 07 de setembro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas,**

elaborado por Everson Nunes Furtado e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 07 de setembro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas,**

elaborado por Guilherme Henrique Campos Chisté e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 07 de setembro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas,**

elaborado por Juliette Tuesta Huarnizo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 07 de setembro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Adriana Paula Ewerling**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas**, é autêntico e original.

Curitiba, 07 de setembro de 2019



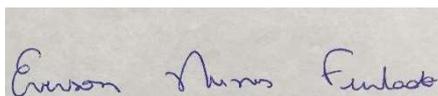
---

Adriana Paula Ewerling

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Everson Nunes Furtado**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas**, é autêntico e original.

Curitiba, 07 de setembro de 2019

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink that reads "Everson Nunes Furtado".

---

Everson Nunes Furtado

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Guilherme Henrique Campos Chisté**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas**, é autêntico e original.

Curitiba, 07 de setembro de 2019



---

Guilherme Henrique Campos Chisté

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Juliette Tuesta Huarnizo**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A Cadeia do Protagonismo: Aplicação em uma Equipe de Especialistas**, é autêntico e original.

Curitiba, 07 de setembro de 2019



---

Juliette Tuesta Huarnizo

Dedicamos este trabalho a todas as pessoas que buscam desenvolver-se, promovendo-se à melhor versão de si mesmos, em todas as áreas de suas vidas, em todos os momentos dos seus dias.

Aos amigos, aos familiares, aos professores e colegas, nosso agradecimento pela contribuição ao nosso desenvolvimento humano.

## Resumo

O presente estudo foi motivado pela necessidade de entender as pessoas que são Protagonistas na sua vida profissional e pessoal, que atingem o seu potencial pleno e que são felizes nas condições em que se encontram; em contraste com outras que apresentam baixo desempenho, entregam poucos ou maus resultados, só veem o lado negativo das situações sem procurar melhorar a sua situação atual e que vivem em estado permanente de insatisfação. Serão analisadas as características das pessoas no trabalho, as suas motivações, o engajamento, o empoderamento e as posições que adotam em suas atividades, relacionando-as com o Protagonismo. Estas características impactam significativamente no clima organizacional e até mesmo na cultura, influenciando diretamente nos resultados quantitativos e qualitativos das organizações. Serão analisadas ainda ferramentas para o desenvolvimento humano, culminando com uma proposta de um processo para desenvolver o Protagonismo dos profissionais, inicialmente dentro de uma equipe de cinco especialistas de uma unidade de serviços no Paraná. Serão propostas ações para a organização, para a liderança e para o próprio indivíduo. Este processo poderá ter aplicação ampliada para além do ambiente de trabalho, por exemplo, na vida pessoal dos indivíduos, nos diversos papéis assumidos por eles e nas diversas facetas que desenvolvem.

**Palavras Chave:** Protagonismo. Motivação. Engajamento. Empoderamento. Processo.

## Abstract

The current study was motivated by the need of understand the type of people who are Protagonists in their professional and personal life, who reach their full potential and who are happy in their current conditions; in contrast to others who have a low performance, deliver few or bad results, only see the negative side of situations and live in a permanent state of dissatisfaction. Personal traits in the working place will be analyzed, as well as people motivations, engagement, empowerment and the actions performed by them, relating them with the characteristics of a Protagonist. These traits impact significantly the organizational climate and even the culture, directly influencing qualitative and quantitative results. Tools for human development will be analyzed, culminating in a proposal for a Protagonism Process, initially for a team of five specialists from a unit service organization located in the State of Parana. Actions will be proposed for the organization, for the leaders and for the individual himself. This process may have a broader application beyond the work environment, for example, in the personal life of the individuals and in the many roles played by them.

**Key words:** Protagonism. Motivation. Engagement. Empowerment. Process.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Escala de maturidade no trabalho | 35 |
| Figura 2: Escala de maturidade psicológica | 36 |
| Figura 3: Liderança Situacional            | 36 |
| Figura 4: Grid Gerencial                   | 42 |
| Figura 5: Roda da Vida                     | 45 |
| Figura 6: Ferramenta Grow                  | 46 |
| Figura 7: Plano de Desenvolvimento Pessoal | 49 |
| Figura 8: Janela de Johari                 | 50 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Comparação entre Motivação e Engajamento | 20 |
| Tabela 2: Modelo de Organização Irresistível       | 28 |
| Tabela 3: Tipo de Feedback                         | 40 |
| Tabela 4: Comparação entre Vítima e Protagonista   | 56 |

## SUMÁRIO

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>RESUMO</b>                  | <b>12</b> |
| <b>ABSTRACT</b>                | <b>13</b> |
| 1. INTRODUÇÃO                  | 17        |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA       | 19        |
| 3. METODOLOGIA                 | 54        |
| 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 57        |
| 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS     | 59        |
| 6. CONCLUSÕES                  | 63        |
| 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS    | 65        |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS  | 66        |
| 9. ANEXOS                      | 68        |

## 1. INTRODUÇÃO

Nos ambientes de trabalho, onde são passadas a maior parte das horas dos nossos dias, existem colegas de trabalho, liderados, chefes ou apenas conhecidos, que trabalham de diversas formas: muitos desempenham suas tarefas aquém do nível de entrega esperado, alguns *não* desempenham suas tarefas, outros entregam o suficiente “do que é o meu trabalho”. É comum ouvir frases do tipo “eu não posso fazer isso porque não é minha responsabilidade”; “eu só posso fazer isso quando você cumprir as etapas a, b, c e d do procedimento”, “não importa a urgência do assunto”; “agi assim porque é o procedimento”; “não sou pago para fazer isso”; “meu horário de trabalho é até 17h00”, e muitas outras nessa linha de pensamento.

Sendo os autores deste estudo estudantes, líderes e, principalmente, apoiadores do desenvolvimento humano, com foco em entregar os melhores resultados às organizações ou aos próprios negócios, buscam entender aqueles trabalhadores com perfil diferente dos citados acima: os que entregam muito. Entregam os melhores resultados, ainda que o processo para chegar a este resultado demande ações muito além da descrição de cargo, demande atitude de decidir rápido e assertivamente, assumindo riscos e responsabilidade pelos resultados, ainda que não sejam os melhores. Aqui serão investigadas as pessoas que dão mais de si, se dedicam além de variáveis temporais, descrição de cargo ou tarefa, salário, hierarquia. Serão descritos os possíveis motivos e propósitos que levam as pessoas a tomarem estas decisões, para propor estes comportamentos como parte de um processo que possa despertar nos colaboradores do parágrafo acima essa mesma característica, replicando-as, cada um à sua maneira, a característica do *protagonismo*.

Então, o problema abordado neste estudo é: Como desenvolver o protagonismo dos colaboradores de uma equipe de especialistas?

### **Objetivo**

Serão estudadas as características de um protagonista, como identificá-las e mapeá-las. Serão relacionados os métodos disponíveis para o desenvolvimento do protagonismo, culminando em uma proposta de processo para o desenvolvimento dessa característica em liderados de uma equipe de especialistas.

Com isso, o objetivo deste trabalho é: *Propor um processo para desenvolver o protagonismo dos colaboradores de uma equipe de especialistas.*

### **Delimitação do Tema**

O trabalho será aplicado tomando como base uma equipe de especialistas de unidade de negócios que presta serviços ao comércio, sediada em Ponta Grossa – Paraná.

### **Justificativa/Relevância**

A proposta é melhorar os resultados para a organização e a qualidade de vida de liderados que, no momento atual, não tomam decisões, não tem iniciativa para assumir ou desenvolver ações diferentes das cotidianas, não assumem a responsabilidade pelos seus próprios resultados ou os da organização, sem protagonismo, dependentes da liderança e do ambiente externo para qualquer atitude, que permanecem em posição passiva e não se desenvolvem como profissionais. Será tomada como premissa o fato de que as competências de qualquer pessoa podem ser desenvolvidas e melhoradas, se este indivíduo tem o objetivo de crescimento pessoal, melhoria de vida, propósito e desejo de evoluir na carreira, com dedicação e responsabilidade para fazer isso acontecer.

### **Metodologia**

Serão identificadas as características de um protagonista através da pesquisa bibliográfica dos temas Motivação, Engajamento e Empowerment, assim como das principais ferramentas para auxiliar no processo do desenvolvimento do Protagonismo. Serão mapeadas as características comportamentais da equipe de especialistas em questão e relacionados os métodos para o desenvolvimento do Protagonismo.

Ao final, será proposto um processo para desenvolvimento do protagonismo dos colaboradores da equipe de especialistas.

### **Forma de desenvolvimento do trabalho**

Este trabalho terá uma estrutura textual preliminar e um referencial de literatura relevante para os temas.

Serão apresentados os conceitos de empowerment, motivação e engajamento, além das características dos profissionais e o seu nível de maturidade ao longo da carreira. Será pesquisado sobre liderança situacional, ferramentas disponíveis que servem como auxílio para o desenvolvimento do indivíduo.

A equipe de especialistas será avaliada e serão propostas ações para que sejam Protagonistas, de acordo com o processo a ser proposto.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O trabalho pode apresentar três posições: polo *negativo*, quando é visto como um castigo, um fardo a ser carregado; *neutro*, quando vivido principalmente para a sobrevivência material; e polo *positivo* quando é reconhecido como missão, vocação e um instrumento de fortalecimento do ser humano. (Blanch, 2003, citado por Gonçalves, 2015).

Neste estudo, serão tratados os colaboradores nas três posições, com ênfase na terceira categoria. Serão avaliados principalmente os motivos que fazem com que o colaborador veja o trabalho desta forma e será proposto um processo para potencializar e promover o comportamento de uma pessoa que entrega o máximo de si, ou seja, um processo para promover Protagonistas.

Para definição do perfil de um protagonista, entende-se como necessário compreender as características da Motivação, Engajamento e Empoderamento. Além disso, essas características servem como impulso para:

- Promover melhores resultados de trabalho em equipe;
- Garantir a evolução contínua do indivíduo e da equipe;
- Aumentar a rentabilidade e o valor da empresa;
- Desenvolver e promover da carreira do indivíduo;
- Melhorar o relacionamento com colegas e com os líderes;
- Promover a felicidade no trabalho e melhorar a qualidade de vida dos indivíduos;
- Ser o melhor profissional e melhor ser humano que esse indivíduo pode ser, naquele momento;
- Gerar ou manter o propósito de vida.

A pesquisa bibliográfica sobre motivação e engajamento traz uma grande variedade de resultados, muitos deles antagônicos, muitas vezes com similaridade dos conceitos. Ora um autor define “motivação” com conceitos que o autor seguinte define com o “engajamento”. Por isso, este estudo definirá o conceito de motivação e engajamento com o viés mostrado na seguinte tabela:

|                  |                    |
|------------------|--------------------|
| <b>MOTIVAÇÃO</b> | <b>ENGAJAMENTO</b> |
|------------------|--------------------|

|   |  |
|---|--|
| Gerada por motivos intrínsecos              | Aparece na interação do sujeito com o ambiente |
| Fonte autônoma de energia                   | Resultado visível nas ações do indivíduo       |
| Estado, permanente                          | Felicidade, momento                            |
| Habilidade                                  | Competência (habilidade em ação)               |
| Afetada pelo ambiente externo               | Afetada pelo ambiente interno do indivíduo     |
| Individual                                  | Coletividade                                   |
| Objetivo pessoal                            | Objetivo comum                                 |
| Sentimento constante                        | Compromisso ativo                              |
| Por que (origem)                            | Como (ação)                                    |
| Impulso para realização de um objetivo      | Ação para alcançar um objetivo                 |
| Esforço para alcançar ou afastar-se de algo | Envolvimento                                   |

*Tabela 1: Comparação entre Motivação e Engajamento*

Fonte: Autoria própria

Definições comuns a ambos os conceitos:

- Estado psicológico positivo
- Energia focada para atingir resultados
- Indivíduos tem o lócus de controle interno
- Entusiasmo
- Sentido de propósito

## **2.1 Motivação**

Aqui serão tratadas as principais teorias clássicas da motivação, que estão intimamente ligadas com o engajamento e o empoderamento, selecionadas pelo critério de relevância e aplicabilidade aos ambientes de trabalho da atualidade.

#### a. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria de Maslow propõe uma “pirâmide de fatores motivacionais”, que consiste, da base para o topo, de: necessidades fisiológicas, segurança, associação, autoestima e auto realização. Maslow entendia que todos estes fatores eram motivacionais, e que a motivação para avançar de um degrau para o próximo surgiria quando a necessidade do estágio atual fosse plenamente satisfeita, progressivamente e linearmente. Considera que todos os estágios têm relevância igual, para a fase da vida do indivíduo, e que avança com a idade e as conquistas do indivíduo. A motivação seria resultado da necessidade de garantir o estágio atual e de conseguir chegar aos próximos (Citado por Hesketh e Costa, 1980).

Entendemos que a beleza desta teoria consiste em que, nos últimos estágios, a completude do dado estágio (reconhecimento, auto realização) é motivação para seguir nele com ainda mais motivação e engajamento, pois é uma força que se alimenta de si mesma. Esta condição pode ser verificada em indivíduos que desempenham atividades voluntárias ou que estão plenamente satisfeitas com suas carreiras e atividades (profissionais ou não) às quais se dedicam, sempre ativamente ampliando seus horizontes de ação e resultados, para além das atividades próprias, engajando outras pessoas ou até nações, como é o caso de grandes líderes da história.

#### b. Teoria de dois Fatores de Herzberg (1970)

Herzberg elaborou uma teoria que considera os fatores estudados por Maslow, mas dividindo-os entre:

- Fatores higiênicos: Correspondem às necessidades básicas e de segurança, tais como: amizade com os pares e superiores, condições físicas do ambiente de trabalho, recompensa salarial e segurança em não perder o emprego. Estes fatores seriam causadores de desmotivação, quando não atendidos, mas a presença deles completamente atendidos não seria um fator de motivação. Por exemplo, ter a garantia de salário fixo no final do mês não motivaria um colaborador a dar o máximo de si, mas o impele a cumprir com suas obrigações cotidianas.

- Fatores motivacionais: Os fatores motivacionais correspondem às necessidades de pertencimento, associação, autoestima, auto reconhecimento e reconhecimento pela organização, prestígio, status, responsabilidade e auto realização no trabalho. Dentre os fatores de motivação estão, por exemplo, a realização pessoal, a responsabilidade, o trabalho em si e o reconhecimento do esforço pessoal (Bergamini, 2002). Estes fatores seriam impulsionadores de ações para crescimento constante do indivíduo, afetando diretamente sua satisfação com o trabalho e os resultados que pode atingir.

Nesta teoria, os máximos resultados dependem da integração dos dois fatores, do equilíbrio dos fatores higiênicos atendidos, eliminando a insatisfação e da existência dos fatores motivacionais, impulsionando o crescimento e os resultados.

#### c. Teoria da Equidade (1965)

Para J. Stacy Adams, a percepção de justiça quanto às tarefas e recompensas definiria a dedicação e motivação de um indivíduo ao trabalho. Pelo critério da equidade, a organização deve oferecer recursos diferentes para pessoas diferentes, para que todos possam alcançar os resultados. É bem-sucedida porque traz ao indivíduo o senso de diferenciação, mantendo o critério de justiça (Ferreira, Vilas Boas, Pereira, Ribeiro, & da Silva, 2006).

#### d. Teoria da Expectativa (1964)

A teoria de V.Vroom define que a motivação é o resultado do esforço individual (Expectativa, E) relacionado ao desempenho com este esforço (Instrumentalidade, I) e à recompensa que o indivíduo recebe (V de valência), por ambos. A motivação adviria da combinação do desejo mais o esforço investido, visando a recompensa (Citado por Ferreira, 2006).

$$\text{Motivação} = E \times I \times V$$

Nesta teoria, a tarefa da organização deve ser a de incentivar o desempenho dos colaboradores, através de ações tangíveis como, por exemplo: gratificações, troféus, estrela de time de futebol, brasões de militares, entre outros. (Citado por Ferreira, Vilas Boas, Pereira, Ribeiro, & da Silva, 2006).

#### e. Teoria ERG (1969)<sup>1</sup>

A teoria proposta por Clayton Alderfer propõe a “derrubada da pirâmide” de Maslow para horizontal e integração dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg. Considera que os fatores propostos teriam igual relevância e seriam tratados simultaneamente pelo indivíduo, como ser integral que é. Por exemplo, enquanto trabalha para garantir o atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança, através do salário que o permitirá comprar alimentos e pagar sua casa, o indivíduo estaria também preocupado em pertencer ao grupo, ter o reconhecimento de seus pares e superiores, assim como em desempenhar uma atividade dentro do seu propósito de vida, e assim atingir sua autorrealização (Citado por Ferreira, Vilas Boas, Pereira, Ribeiro, & da Silva, 2006).

#### f. Teoria Scarf (2008)

Nos anos 2000, o neurocientista David Rock propõe um modelo para a motivação analisando o mecanismo neurológico que governa o comportamento humano, analisando o cérebro humano e suas respostas ao ambiente. As necessidades do indivíduo são classificadas por ele como Status (S), Segurança (C), Autonomia (A), Conexões (R) e Justiça (F). A conclusão é que o cérebro responde às ameaças sociais e de segurança com as mesmas reações de ameaças físicas, por exemplo, um chefe gritando tem a mesma resposta neurológica e física do que ser perseguido por um leão. Com isso, a neurociência explica a necessidade de aumentar a segurança, recompensa, autonomia, reconhecimento dados aos indivíduos, na organização e também fora delas. Se ausentes, as condições SCARF geram reação de lutar (agressão) ou fugir (paralisia), enquanto sua presença é garantia de motivação, adesão ao propósito de alcançar os resultados e comprometimento (Rock, 2008).

Além das teorias clássicas que tratam da motivação, ressalta-se, alguns conceitos sobre motivação, que servirão como apoio às ideias das teorias anteriores e para melhor compreensão dos conceitos:

“A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidente que motivação é uma experiência

---

<sup>1</sup> ERG: Existência (E), Relacionamento (R), Crescimento (G).

interna que não pode ser estudada diretamente. (Vernon, 1973, citado por Todorov e Moreira, 2005).”

Considerando a motivação como um processo, o enfoque atual procura descobrir como ela ocorre. Parte-se do princípio de que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior (Archer, 1978, citado por Bergamini, 2002).

“A propriedade básica dos motivos é a energização do comportamento”. (Kimble & Garnezy, 1963, p. 405, citado por Todorov e Moreira, 2005).

“Motivação é o energizador do comportamento.” (Lewis, 1963, p.560, citado por Todorov e Moreira, 2005).

“Sempre que sentimos um desejo ou necessidade de algo, estamos em um estado de motivação. Motivação é um sentimento interno, é um impulso que alguém tem de fazer alguma coisa”. (Rogers, Ludington&Graham, 1997, p.2, citado por Todorov e Moreira, 2005).

A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade. (Lieury&Fenouillet, 2000, citado por Todorov e Moreira, 2005).

A motivação, para Cunha et. al. (2004), é um estímulo para vida e para saúde. (citado por Gonçalves, 2015).

As pessoas auto motivadas experienciam mais o estado de fluxo. (Csikszentmihalyi, 2004, citado por Gonçalves, 2015).

O trabalho por si só contribui para o desenvolvimento do indivíduo, podendo ser gratificante e considerado como um dos aspectos que torna a vida satisfatória. Uma série de pontos de caráter como: gratidão, entusiasmo e curiosidade têm sido associados com a satisfação do empregado e promovido a sensação de felicidade numa variedade de ocupações (Peterson & Park, 2006, citado por Gonçalves, 2015).

g. FLOW

A teoria do FLOW (fluxo ou fluir) foi criada por Mihaly Csikszentmihalyi (1992), que diz respeito ao estado mental atingido pela pessoa quando elas ficam imersas no que estão fazendo e que nada mais parece ter importância, conseguindo total concentração na atividade e atingindo o máximo do seu potencial.

Segundo o próprio autor da teoria “Fluir é o modo como as pessoas se referem ao seu estado mental quando a consciência está organizada de forma harmoniosa, e desejam continuar a atividade pela satisfação que sentem”.

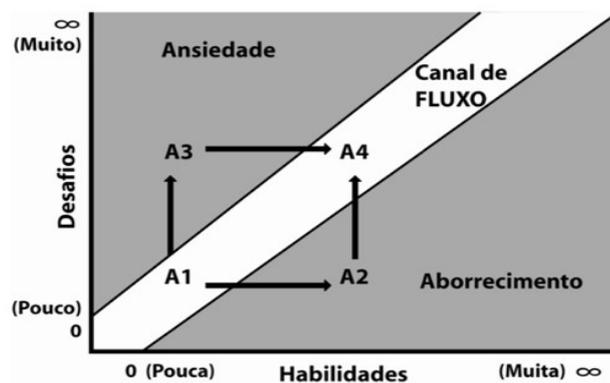
Podemos dizer em outras palavras que fluir é experiência máxima ao realizar uma atividade, quando toda a atenção da pessoa está completamente absorvida pela atividade, não deixando nenhum excedente de energia psíquica para processar outra informação além da oferecida pela atividade, toda atenção está concentrada nos estímulos pertinentes.

Segundo Csikszentmihalyi (1992), para chegar na experiência/estado de fluir exige muitas vezes de exercício físico persistente ou uma atividade mental disciplinada. É necessário um desempenho habilidoso e não permitir lapsos na concentração, caso ocorra a experiência será interrompida. É normal ao fazermos uma atividade nos interrompermos fazendo autocríticas sobre a maneira de que estamos fazendo ou questionando sua necessidade, porém na experiência do fluir não há espaço para essa reflexão, porque toda ação segue a outra, sem interrupção.

Existem características comuns da experiência do fluir. A sensação de que suas aptidões são adequadas para lidar com os desafios imediatos, a concentração é intensa que não há espaço para distrações em coisas irrelevantes ou preocupações com problemas, a autoconsciência desaparece e o sentido de tempo se altera, como se horas parecessem minutos. Quando uma atividade consegue reunir todas essas experiências, isso se torna gratificante para a pessoa que a pratica que ela deseja fazê-la por si mesma, sem se preocupar com o retorno que ela a dará, mesmo sendo difícil ou perigosa.

Contudo não significa estar envolvido de forma objetiva em uma atividade que flui que isso irá torná-la uma experiência adequada. Deve-se levar em conta os desafios nos quais temos consciência e não os apresentados pela situação. Não são as aptidões que de fato possuímos que determinam como nos sentimos, mas sim as que pensamos ter.

Conforme Figura 7, Csikszentmihalyi (1992) demonstra que todas as atividades que fluem e envolvem a experiência têm algo em comum: oferecem uma sensação de descoberta e transportam o indivíduo para uma nova realidade.



*Figura 7: Canal do Fluxo*

Fonte: Csikszentmihalyi (1992)

Csikszentmihalyi (1992) explica que existem dois eixos, desafios e habilidades, onde o indivíduo precisa estar equilibrado entre eles para permanecer no estado de fluir. No início (A1) o indivíduo tem poucas habilidades e desafios, mesmo assim possui satisfação no que está fazendo. Com o passar do tempo suas habilidades serão melhoradas e se se não houver novos desafios entrará em estado de aborrecimento (A2). Porém também pode ocorrer o contrário, caso receba mais desafios do que propõe sua habilidade no momento, entrará no estado de ansiedade (A3).

Ambos não são estados positivos (A2 e A3), pois por essas circunstâncias o indivíduo não se mantém motivado na atividade e com isso não atingirá o máximo do seu potencial para aquele momento, assim saindo do estado do fluir.

Para corrigir e voltar ao estado de fluir (A4), quando se está no estágio A2 só existe uma opção que é aumentar os desafios que está enfrentando. Já quando se está em A3 é necessário aumentar suas habilidades para voltar a se sentir motivado com os desafios. Ou seja, o grau de desafio deve avançar de acordo com as habilidades do indivíduo, caso contrário maior será a possibilidade de sair do estado de fluir.

Ainda segundo Csikszentmihalyi (1992), “existem duas estratégias principais que podemos adotar para melhorar a qualidade de vida. A primeira é tentar fazer com que as condições externas se adaptem às nossas metas. A segunda é mudar o modo como vivenciamos as condições externas para adaptá-las melhor às nossas metas”.

## 2.2 Engajamento

O relatório “2019 Global Human Capital Trends” (Tendências de Capital Humano Globais 2019), produzido pela Deloitte, chama a atenção para a Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0, no Brasil), especialmente sobre a necessária “reinvenção” da área de “recursos humanos”. O relatório traz um resultado da pesquisa, de que 85% dos trabalhadores globais não estão engajados nos seus trabalhos, trabalhando mais horas por semana, enfrentando mais problemas de stress e doenças físicas decorrentes do trabalho. A Deloitte ressalta a necessidade de reestabelecer o propósito do trabalho, criando um conceito de “Social Enterprise” (Empresa Social”, em tradução livre), que é uma organização que combina a necessidade de rentabilidade com o respeito e suporte a todos os stakeholders, dentro e fora da organização. O mesmo relatório elabora as “Tendências de Capital Humano 2019”, na qual é citado o conceito de “employee experience” (experiência do colaborador) e sobre como ele não é mais suficiente para atender as demandas do futuro, criando o conceito de “human experience” (experiência humana) no trabalho. Este conceito responsabiliza as empresas pela construção do entendimento das aspirações dos funcionários e por engajá-los no trabalho, dentro da organização e dentro da sociedade em geral (Deloitte, 2019).

A Deloitte propõe um modelo para uma solução “holística” dos problemas de engajamento, propósito, cultura, premiações, treinamento e desenvolvimento de carreira, justiça, inclusão e autenticidade, conforme Tabela 2:

| Simply Irresistible Organization™ Model |   |  |  |                                  |
|---|---|--|--|----------------------------------|
| Trabalho com Significado                | Gestão Apoiadora                            | Ambiente de Trabalho Positivo                  | Oportunidade de Crescimento            | Confiança na Liderança           |
| Autonomia                               | Metas claras e transparentes                | Ambiente de trabalho flexível                  | Treinamento e suporte no trabalho      | Missão e propósito               |
| Selecionado pela adaptabilidade         | Coaching                                    | Ambiente de trabalho humanizado                | Facilidade de mobilidade de talentos   | Investimento contínuo em pessoas |
| Times pequenos e empoderados            | Investimento no desenvolvimento de gestores | Cultura de reconhecimento                      | Auto-dirigido, aprendizado dinâmico    | Transparência e honestidade      |
| Tempo para folga                        | Gestão de performance Agile                 | Ambiente de trabalho justo, inclusivo, diverso | Cultura de aprendizado de alto impacto | Inspiração                       |

*Tabela 2: Modelo de Organização Irresistível*

Fonte: Deloitte. Tradução própria.

Para o futuro, entende-se que a proposta do Relatório Deloitte “2019 Global Human Capital Trends” é o caminho a seguir. Esta enfatiza que o desenvolvimento de líderes que entendam a intersecção entre o tradicional e o novo é crucial para o nosso tempo. Para serem efetivos no século XXI, estes líderes devem perseguir as metas tradicionais de negócio e entender o novo contexto no qual elas devem acontecer. Para fazer isso, são necessárias novas competências críticas, como a liderança através da mudança, abraçar a ambiguidade e incerteza, e entender o novo modelo: digital, cognitivo, guiado pela inteligência artificial.

Além do conceito inovador e atualizado proposto pela Deloitte, faz-se importante ressaltar outros conceitos importantes:

Medindo a satisfação de vida, concluíram que para a pessoa ser feliz, precisa sentir prazer por meio do engajamento no trabalho e também por meio do significado que o trabalho assume, visto que “estes resultados apontam o caminho em direção a uma distinção entre a vida plena e a vida vazia. (Park, Peterson e Seligman (2004), citado por Gonçalves, 2015, p. 20).

Segundo Kruse (2016), engajamento do colaborador é o compromisso emocional que um funcionário tem com a empresa e seus objetivos. O autor mostra que quando o colaborador está engajado com seu trabalho, vários fatores pessoais também melhoram, como sua saúde, sua vida sexual e até o comportamento de seus filhos.

Para Bastos (1994, 2002), citado por Gonçalves (2015) comprometimento é o engajamento e envolvimento de um profissional em seu lócus. O comprometimento é a disposição do sujeito demonstrada pelas suas ações, postura, sentimentos e reações positivas, como por exemplo: lealdade em relação a algo. Assim, é um conceito atitudinal. Ainda para este autor, o comprometimento é proveniente de um contrato psicológico entre a organização e seus empregados. Na visão de Wetzel e Gallagher (1990), citado por Gonçalves (2015) este contrato não é formal, mas sim, enfatiza a percepção do empregado diante das promessas e obrigações vivenciadas dentro das organizações.

O trabalho quando é considerado estressante, causa o adoecimento do funcionário, e a organização perde o comprometimento dos profissionais (Leiter & Maslach, 2003; Malasch &

Leiter, 2008), citado por Gonçalves (2015). Os investigadores concluíram que o *burnout*, e o stress, advindo do trabalho, podem ser evitados e conseqüentemente também elevar-se o nível de engajamento. Conforme certas condições, o trabalho pode ser um agente contributivo do bem-estar e da saúde ou ser foco estressante, causando adoecimento (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003, citados por Gonçalves, 2015).

Becker (1979, p. 224) especifica que o engajamento contém uma explicação implícita de “um mecanismo de produção de comportamento humano consistente”. É uma relação entre os valores individuais e os valores da organização social na qual a pessoa está inserida.

Estudos de Bakker (2009), Schaufeli e Bakker, (2010), Bakker, Schaufeli, e Leiter e Taris (2008), citado por Gonçalves (2015) demonstram que quando os empregados estão no estado de engajamento, se sentem felizes profissionalmente, gostam de trabalhar e apresentam também uma maior auto eficácia e, este estado positivo também causa influência noutros papéis desempenhados nas suas vidas, como o papel social e o familiar, entre outros. O engajamento psicológico auxilia um maior comprometimento, com dedicação e aumento na capacidade de concentração; os profissionais apresentam maior vigor e energia enquanto realizam o trabalho e possuem proatividade (citados por Gonçalves, 2015).

### **2.3 *Empowerment* / Empoderamento**

O termo *Empowerment* ou Empoderamento é utilizado geralmente para referir-se ao aumento de poder e fortalecimento das capacidades dos indivíduos com desvantagens dentro de uma sociedade, muitas vezes discriminados pela raça, religião, sexo ou cultura. Implica necessariamente a distribuição de poder e de força destes grupos dentro de uma sociedade.

No campo da administração de empresas, o termo é utilizado para explicar a descentralização de poderes e a maior participação dos colaboradores dentro das empresas, outorgando-lhes maior autonomia no desempenho das responsabilidades e na tomada de decisões.

O objetivo final do empoderamento é, além da desburocratização e descentralização de responsabilidades e tomadas de decisões, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Ao obter mais responsabilidades, os colaboradores se sentem mais importantes por contribuir com o desempenho da empresa, se tornam mais criativos, procuram soluções e sentem que pertencem de fato à organização.

Murrell e Meredith (2000) mencionam que o empoderamento descansa sobre o suporte gerencial de aprendizado constante e sobre as descobertas. Segundo eles, o conceito não

significa tirar o poder somente com o objetivo de desmonopolizar as responsabilidades e decisões. Empoderar se refere a:

- Distribuição criativa do poder;
- Influência mútua;
- Responsabilidades compartilhadas;
- Um movimento inclusivo, democrático e duradouro;
- Uma forma de impulsionar o atingimento de metas, investir em aprendizagem, construção de relações efetivas, liderar, direcionar, servir, criar e liberar.

Entre as características dos trabalhadores empoderados, encontramos:

- Autodeterminação: as pessoas possuem liberdade para decidir como desenvolver os seus trabalhos;
- Senso de pertencimento: uma consciência do valor e relevância das entregas, e
- Senso de impacto, os liderados conseguem fazer a diferença e são escutados por outros

Como mencionado pelo Blanchard, et al. (2001), podemos considerar três chaves para o sucesso do *Empowerment*. Em primeiro lugar, a troca de informações. Devido a que a informação é poder, empoderar necessariamente implica compartilhar informações. As pessoas se sentem confiantes e dispostas a arriscar e tomar decisões importantes, quando possuem as informações suficientes para confiar no sistema onde estão inseridos. Se os trabalhadores sentem medo das possíveis consequências das suas decisões, não vão encarar o desafio. Nesse sentido, uma adequada distribuição de informações aumenta essa confiança e permite a iniciação do processo de empoderamento.

A segunda chave está relacionada com os limites que devem ser determinados no processo, pois é natural que no começo aconteça uma empolgação dos trabalhadores ao ser empoderados e, se não existirem limites claros e orientações adequadas para agir, pode gerar resultados indesejados, frustração e apatia nos colaboradores pelo descasamento entre expectativa e realidade.

Finalmente, a terceira chave são as equipes, pois é através do trabalho em conjunto que é possível chegar a melhores resultados do que trabalhando individualmente, além de permitir uma maior diversidade de ideias e experiências que levam a resultados mais assertivos na solução de problemas. Nesse sentido, é crucial desenvolver as equipes para elas assumirem

mais papéis hierárquicos até que em algum momento, segundo o autor, consigam substituir a hierarquia individualizada.

Em resumo, é necessário haver um compartilhamento extensivo das informações, uma verdadeira autonomia de ações, valorizando o trabalho e empoderamento das equipes e uma diminuição dos padrões hierárquicos e burocráticos.

## **2.4 O papel do líder na Motivação, Engajamento e Empoderamento**

Com a análise das teorias motivacionais e pesquisa dos conceitos sobre motivação, entende-se que o papel do líder na motivação dos colaboradores deve ser o de estimular a motivação intrínseca, equilibrar os “fatores higiênicos” e garantir as condições de trabalho dentro do modelo SCARF, a fim de chegar aos objetivos da organização, os próprios e os do colaborador liderado.

Líderes motivadores reconhecem a importância de suas equipes e admitem que para existir uma boa relação no trabalho é necessário estimular a autoimagem dos funcionários; percebem que podem fornecer reconhecimento ao sentarem-se junto aos funcionários para conversas informais, passando o tempo com eles e mostrando interesse em conhecê-los. (Abbas et al. 2010, citado por Gonçalves, 2015).

O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. A administração desse potencial interior é bastante problemática, uma vez que as necessidades podem estar dormentes dentro do indivíduo – ou seja, é possível que nem ele mesmo as conheça. Outro aspecto relevante acerca da dificuldade desse tipo de ação é que os administradores frequentemente podem projetar em seus liderados as motivações que são suas (Bergamini, 2002).

Os líderes formam um dos fatores importantes para a consistência de significado no trabalho, manutenção da autonomia dos empregados e permanente desejo de continuar pertencendo à organização. A forma como o líder trata e gere as pessoas compreende uma das chaves para o comprometimento. As tomadas de decisões por parte dos líderes devem estar calcadas na diáde: qualidade de vida e qualidade profissional (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002, citado por Gonçalves, 2015).

Mas como gerar engajamento na equipe? Basicamente de três maneiras: fornecendo um propósito, capacitando as pessoas e recompensando o bom desempenho. Traduzir a orientação

estratégica da organização e/ou da equipe (para onde e por que estamos indo nessa direção e o que eu posso fazer para ajudar) é fundamental no processo de engajamento (Silveira, 2017).

Para o futuro, entende-se que a proposta do Relatório Deloitte “2019 Global Human Capital Trends” é o caminho a seguir. Esta enfatiza que o desenvolvimento de líderes que entendam a intersecção entre o tradicional e o novo é crucial para o nosso tempo. Para serem efetivos no século XXI, estes líderes devem perseguir as metas tradicionais de negócio e entender o novo contexto no qual elas devem acontecer. Para fazer isso, são necessárias novas competências críticas, como a liderança através da mudança, abraçar a ambiguidade e incerteza, e entender o novo modelo: digital, cognitivo, guiado pela inteligência artificial.

Em relação ao Empoderamento, o líder tem um papel fundamental no adequado processo de delegação. Neste estágio a comunicação é fundamental para transmitir o objetivo da melhor forma possível e para que o liderado chegue ao resultado desejado de uma forma eficaz sem ter que ser monitorado constantemente. No processo de delegação é necessário se certificar se o trabalhador: compreendeu corretamente o que foi solicitado, possui o nível certo de responsabilidade e autoridade e se possui os conhecimentos e experiência necessária para cumprir com o que foi delegado.

Os líderes precisam certas características e qualidades para conseguir com êxito a missão de empoderar aos liderados. Conforme mencionado por Fisher (2000), em primeiro lugar devem ser os “Mestres da mudança”, guiando os processos como um visionário que comunica e atrai aos outros a seguir essa visão. O líder precisa também “Encorajar aos outros”, promovendo a participação e a comunicação de ideias, facilitando o desenvolvimento de carreiras e fornecendo treinamentos e coaching que ajudem a ganhar os conhecimentos e habilidades necessários para assumir as novas responsabilidades e desenvolver tarefas com qualidade. A líder precisa ser um “Exemplo vivo”, modelando o comportamento que se espera dos outros, e ter a humildade para servir, oferecer ajuda e ser um facilitador do sucesso. Ao desenvolver essas qualidades do líder, os liderados vão ser impulsionados a atingir um alto nível de performance.

É importante também ter muita ciência do nível de maturidade profissional do liderado ao trabalhar o empoderamento através da delegação. Caso a complexidade da tarefa ou decisão a ser tomada seja delegada a um profissional com pouca experiência, essa maior carga de responsabilidade pode gerar estresse, medo, ansiedade, entre outros sentimentos contrários aos que se buscam com o empoderamento. Neste sentido, a jornada do empoderamento está fortemente relacionada com o termo “Liderança Situacional”.

## 2.5 Liderança Situacional e Nível de Maturidade

Desenvolvido por Hersey e Blanchard na década de 1980, este modelo de liderança, ao contrário de estudos anteriores, considera o modelo contingencial a forma mais eficaz de gestão, além das características do líder, diferente de outras abordagens que definiam estilos diferentes de liderança para cada indivíduo, na liderança situacional fatores externos modelam o comportamento do líder, esses fatores têm forte influência na abordagem a ser utilizada para determinada tarefa.

Liderança seria um fenômeno que surge em determinada situação vivida por um grupo, portanto uma pessoa 'estaria' naquele determinado momento e, em um momento futuro, poderia não ocupar mais este papel. Por esse motivo é importante lembrar: ninguém é líder, a pessoa apenas atua como líder em determinadas situações. (Escorsin e Walger, 2017, p. 29)

Com base no conceito de Escorsin e Walger (2017), a liderança está diretamente relacionada à situação e/ou tarefa a ser executada, sem predominar uma constância no perfil do líder, sendo assim, dentro das organizações é possível encontrar diversas lideranças, até mesmo informais, de acordo com a demanda de cada tarefa.

Dentro do processo de liderança situacional, primeiramente é necessário entender o grau de maturidade de cada colaborador para a atividade, que é composto por dois fatores: tarefa e motivação. A tarefa está relacionada ao conhecimento, às informações técnicas, a capacidade, o quanto o indivíduo sabe através de estudos e da busca por informações. A motivação por sua vez está relacionada à disponibilidade, a vontade de fazer e o querer fazer. Esses dois fatores influenciam diretamente na forma como o líder irá gerenciar tarefas e pessoas e surgiu da necessidade de diferentes modelos de liderança para cada tarefa.

De acordo com Mandelli e Loriggio (2017, p. 26) “o primeiro passo para acertar o estilo de liderança está em entendermos o que está acontecendo com o liderado ao executar certa tarefa”. Para se chegar a esta resposta o método mais eficaz ainda segundo os autores é através de um diálogo transparente onde se possa discutir a complexidade da tarefa e o grau de conhecimento do liderado, a percepção do líder será fundamental para definir qual estilo será aplicado a partir deste diálogo.

Num segundo momento vem à busca pelo entendimento se o liderado está disposto a executar a tarefa, mais uma vez, segundo os autores a percepção do líder será fundamental para

este diagnóstico, fatores como motivação, autoconfiança, energia e entusiasmo serão perceptíveis nesta conversa.

O fator chave na liderança situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, pois em qualquer situação em que uma equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados. (Silva e Kovaleski, 2006, p. 2)

De acordo com Hersey e Blanchard (1986) citado por Silva e Kovaleski (2006) o grau de maturidade está dividido em quatro estágios (M1, M2, M3 e M4), sendo que o líder irá adaptar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade do liderado dentro da tarefa específica, dando ênfase no conhecimento ou na motivação do liderado.

- M1: Neste estágio, o nível de maturidade é considerado baixo, o colaborador não sabe e não tem atitude para executar a tarefa, falta segurança, não domina a parte técnica.
- M2: Maturidade baixa e moderada, neste estágio o colaborador ainda possui pouco conhecimento, no entanto, está motivado, pode ser dado um pouco mais de liberdade, aprofundando a importância da tarefa, não sabe agir com autonomia diante de imprevistos, depende de terceiros, o treinamento ainda é algo que precisa estar muito presente neste nível.
- M3: Maturidade moderada e alta, liderado possui conhecimento alto da tarefa, porém a motivação é baixa, é uma posição momentânea e pode ser influenciado por fatores externos, neste nível o colaborador precisa de apoio, se uma oportunidade externa aparecer o colaborador pode aceitar facilmente. A tomada de decisões é feita de acordo com um conhecimento prévio. O fator humano e reconhecimento são latentes neste estágio, normalmente os problemas são de ordem comportamental, falta de engajamento.
- M4: Maturidade alta, o indivíduo tem excelente conhecimento técnico e muita disposição para realizar a tarefa, grau de maturidade alto, é proativo e está pronto para assumir novos desafios, carece de liberdade para execução, conquistou a confiança e pode ser um futuro substituto de líder.

Além da percepção do líder neste processo de diagnóstico da equipe, Hersey e Blanchard (1986) citado por Mainardes, Miranda e Deschamps (2010) adaptou uma escala onde é possível classificar o nível de conhecimento relacionado à tarefa (Figura 1).

| Escala                                    | Alta  |   | Moderada |   |   | Baixa |   |    |
|---|---|---|----------|---|---|-------|---|----|
|   | 8   | 7 | 6        | 5 | 4   | 3     | 2 | 1  |
|   | M4  |   | M3       |   |   | M2    |   | M1 |
| 1. Experiência anterior no trabalho       | Tem experiência apropriada ao trabalho            |   |          |   | Não tem experiência apropriada ao trabalho            |       |   |    |
| 2. Conhecimento do trabalho               | Possui os conhecimentos profissionais necessários |   |          |   | Não possui os conhecimentos profissionais necessários |       |   |    |
| 3. Compreensão das exigências do trabalho | Compreende perfeitamente o que deve ser feito     |   |          |   | Não compreende perfeitamente o que deve ser feito     |       |   |    |

Figura 1: Escala de maturidade no trabalho

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986) por Mainardes, Miranda e Deschamps (2010).

Através desta ferramenta é possível classificar em uma escala de 1 a 8 e com maior precisão qual o nível de maturidade do colaborador em relação à tarefa. A segunda variável mencionada que se refere à motivação, pode ser mensurada conforme quadro abaixo (Figura 2):

| Escala                                       | Alta                               |   | Moderada |   |                                   | Baixa |   |    |
|--|------------------------------------|---|----------|---|-----------------------------------|-------|---|----|
|  | 8                                  | 7 | 6        | 5 | 4                                 | 3     | 2 | 1  |
|  | M4                                 |   | M3       |   |                                   | M2    |   | M1 |
| 1. Disposição para assumir responsabilidades | Muita disposição                   |   |          |   | Pouca disposição                  |       |   |    |
| 2. Motivação e realização                    | Possui grande desejo de realização |   |          |   | Possui pouco desejo de realização |       |   |    |
| 3. Empenho                                   | É muito dedicada                   |   |          |   | Não se preocupa                   |       |   |    |

Figura 2: Escala de maturidade psicológica

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986) por Mainardes, Miranda e Deschamps (2010), p.6.

Vale ressaltar que esta classificação é feita de acordo com a tarefa e não somente o grau de maturidade geral do indivíduo, em determinada tarefa o liderado pode ser classificado como M4 e em outra M2, considerando que o grau de conhecimento varia de acordo com a atividade, a figura 3 ilustra o estilo a ser adotado de acordo com o nível de maturidade

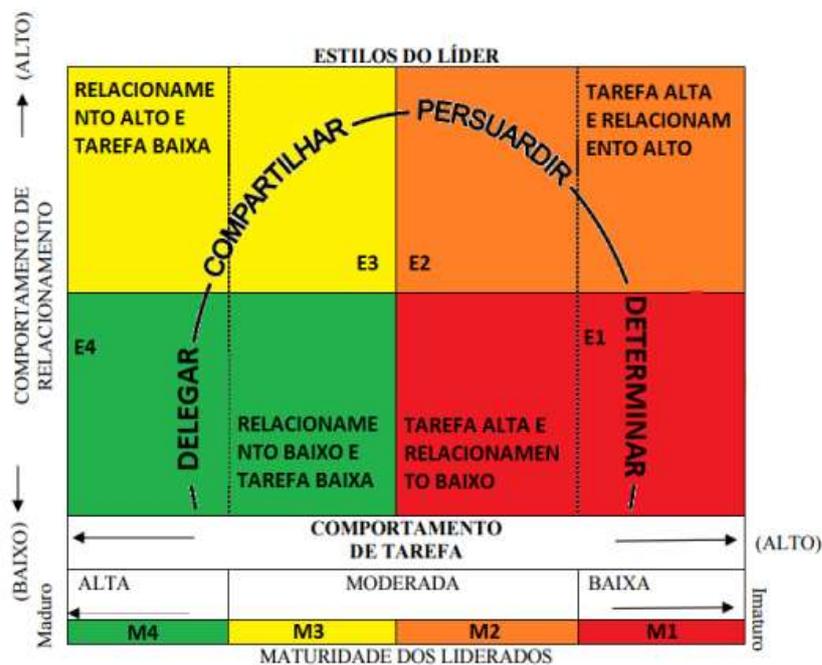


Figura 3: Liderança Situacional

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986)

Após diagnosticar o grau de maturidade do indivíduo na tarefa, o líder irá adotar a abordagem mais adequada para liderar em cada um dos níveis. Abaixo estão relacionados os respectivos estilos de liderança a serem utilizados.

- Estilo 1: Diretivo, são necessários treinamento e acompanhamento próximos das atividades, determinar prazos de entrega, dar ênfase na tarefa. Para Mandelli e Loriggio (2017, p.39) “não podemos exigir que uma pessoa com baixa competência na tarefa saiba tomar as decisões corretas, estabelecer bons objetivos, executar com proficiência as atividades, estabelecer e cumprir prazos”
- Estilo 2: Persuasão, dar autonomia para execução de algumas tarefas, coordenar atividades, treinar, atuar com coaching, oferecer oportunidade para esclarecer as dúvidas. De acordo com Mandelli e Loriggio (2017, p.40) “é preciso tomar todo cuidado e delegar partes para as quais se tenha certeza do preparo, e para as demais, deve-se estabelecer atividades cuja execução sirva de aprendizado para o liderado”.
- Estilo 3: Compartilhar, apoiar o liderado, ênfase no comportamento, para melhorar o engajamento, manter o liderado motivado. A escuta como ferramenta de gestão se tornar segundo os autores é uma forma de entender com maior precisão as necessidades do

liderado, reconhecer as conquistas em meio às tarefas executadas também é uma maneira de melhorar a motivação do liderado.

- Estilo 4: Delegar, dar autonomia, mostrar o quanto é desafiante a tarefa, não fazer micro gerenciamento.

Dentro desse processo de maturidade do liderado o eixo que apresentará maior variável é o comportamental, aplicando os estilos dirigir e persuadir o liderado estará sempre aprimorando seus conhecimentos técnicos na função, por outro, sua motivação oscila de acordo com fatores internos e externos.

À medida que o colaborador se desenvolve diminui o grau de interferência do líder na execução da tarefa, e a utilização do estilo mais adequado de acordo com a maturidade tem por objetivo modelar o comportamento do líder de acordo com o contexto na busca por melhores resultados.

## **2.6 Clima e Cultura**

O clima e cultura organizacional são elementos ligados aos valores das organizações, portanto, seu entendimento é relevante para compreender a motivação e engajamento dos indivíduos em cada local de trabalho. O clima e a cultura organizacional são fatores contextuais que podem afetar a aceitação pessoal, a invocação e a iniciativa pessoal diante das demandas externas, podendo afetar a produtividade organizacional (Aarons & Sawitzky, 2006., Glisson & James, 2002, citados por Gonçalves, 2015).

A cultura pode ser um agente patológico ou alavancador do bem-estar e conseqüentemente do comprometimento organizacional (Liu, Spector & Shi, 2007, citados por Gonçalves, 2015).

A cultura tem como base a estrutura da organização e como tal, é incutida nas crenças, valores e compreensão dos profissionais que nela atuam. Já o clima está relacionado com a maneira como os aspectos do ambiente social são percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário. Existem alguns elementos similares entre clima e cultura organizacional, porém o clima manifesta atitudes e valores apenas de forma mais superficial e imediata (Gonçalves, 2015).

Clima é uma consequência das ações da organização que impactam na motivação dos profissionais envolvidos, como, por exemplo, a situação financeira da organização, as

recompensas e reconhecimentos, as ações desestressantes como ginástica e outras, a proximidade da família e da sociedade (Carneiro, Scariot, Yanaguizawa, Bello & Bernartt, 2207, citados por Gonçalves, 2015).

Um ambiente organizacional autêntico se faz a partir da compreensão sobre o ser humano, dando condições para que o indivíduo se sinta saudável dentro da organização. Para que seja possível esta integração entre pessoas e a consequente busca de resultados, faz-se necessário compreender o conjunto de características comuns às pessoas saudáveis, conforme mencionado por Gonçalves (2015): (1) elevado sentido de identidade e de responsabilidade; (2) sentido de auto-eficácia; (3) viver intensa e apaixonadamente; (4) estabelecer, cultivar e amadurecer relações interpessoais; (5) manter ativamente uma rede de apoio social; (6) possuir sentimento de pertencimento (identificar-se como parte de um grupo e sentir-se feliz pelo contexto social em que vive); (7) capacidade de não se conformar com as situações e (8) manter a motivação para uma permanente autorreflexão.

## **2.7 Ferramentas para Desenvolvimento do Protagonismo**

### **a. Feedback**

O feedback pode ser considerado uma resposta a uma ação realizada, a todo momento recebemos um retorno sobre si mesmo, desde pequenas atitudes no âmbito pessoal até devolutivas formais no ambiente de trabalho. Segundo Stone e Heen (2016, p. 15) “depois da segunda guerra mundial, o termo (feedback) começou a ser usado em relações de trabalho, no que tangia às pessoas e a seu desempenho profissional”, desde então, muitas técnicas têm se desenvolvido para tornar o feedback uma ferramenta gerencial cada vez mais assertiva na busca pelo desenvolvimento profissional. Também é considerada uma ferramenta de ajuste de determinadas ações ou comportamentos dentro de um fluxo causa efeito, onde a partir de um resultado se tem um retorno baseado em fatos específicos, claros e objetivos.

Os autores Stone e Heen (2016), classificam o feedback em três maneiras, sendo elas: reconhecimento, orientação e avaliação. Reconhecimento, também considerado como um agradecimento, uma resposta positiva, transmitindo a mensagem de que está sendo visto o trabalho realizado. Para Pita (2014, p. 10) “todos queremos ser reconhecidos, pois o reconhecimento preenche nosso ego e faz bem para o coração, receber um elogio ou palavra de incentivo é como receber um presente”. O reconhecimento precisa ser específico, para algumas

pessoas este tipo de feedback é um impulsionador na relação, mais valioso do que qualquer outro incentivo.

Ser reconhecido nos motiva, nos dá impulso e energia para redobrar nossos esforços. Quando as pessoas se queixam de falta de feedback, quase sempre querem dizer que não sabem se os outros percebem o quanto estão dando duro. Não querem conselhos: querem reconhecimento. (Stone e Heen, 2017, p. 50)

O feedback de orientação por sua vez, é usado para mostrar o caminho, pode ser para melhorar a capacitação em determinado assunto ou então para corrigir um comportamento. Para Stone e Heen (2016, p.50) “a orientação tem como objetivo tentar ajudar a pessoa a aprender, crescer ou mudar”. O feedback de orientação está pautado na mudança, pode ser com a indicação de um treinamento específico de um gap de performance identificado, a percepção sobre uma conduta sempre em busca de uma mudança do estado atual.

Já a avaliação é utilizada para mensurar o desempenho diante de determinado padrão, pode ser considerada uma comparação, tendo como parâmetro um estado ideal, segundo Stone e Heen (2016, p.51) “a avaliação lhe revela em que situação você se encontra. É uma análise, uma classificação ou uma comparação”. Pode ser considerada o primeiro estágio de um feedback por ser um retrato do estado atual, a partir da avaliação que temos a orientação e o reconhecimento.

Os três tipos de feedback mostram-se diferentes e se complementam (conforme tabela 3), todos são necessários no processo de empoderamento do indivíduo, em algumas situações o reconhecimento é importante para valorizar um bom desempenho, em outro momento a orientação com o seu papel de direcionamento em uma atividade e por sua vez a avaliação para mensurar como o trabalho foi feito. A partir de sua complementaridade a falta de qualquer um dos tipos de feedback pode ser prejudicial num relacionamento, todo indivíduo necessita desta devolutiva para buscar mudanças em seu comportamento e desenvolver competências.

| <b>Tipo de feedback</b> | <b>Objetivo do emissor</b>   |
|-------------------------|--|
| Reconhecimento          | Reconhecer, conectar, motivar agradecer  |
| Orientação              | Ajudar o receptor a aumentar os seus conhecimentos, aprimorar suas técnicas, aperfeiçoar suas capacidades, ou abordar os sentimentos do receptor, ou ainda um desequilíbrio no relacionamento. |

|           |  |
|-----------|--|
| Avaliação | Classificar ou comparar com um padrão, ajustar expectativas, subsidiar a tomada de decisões. |
|-----------|--|

*Tabela 3: Tipo de Feedback*

Fonte: Douglas Stone e Shelia Heen (2017, p. 55)

Outro ponto de atenção em relação aos tipos de feedback é a distorção entre o feedback recebido e o esperado, ou seja, a necessidade do momento não foi atendida com o feedback adequado. Uma das formas de amenizar a ocorrência desta situação é através do diálogo para conhecer o perfil e entender qual o momento profissional de cada um.

Dado a importância desta ferramenta, ainda sim, dar feedback não é uma tarefa fácil. Segundo Pita (2014, p. 17) “não é fácil superar uma série de crenças que foram incutidas em nossa mente durante tanto tempo, mas, quando conseguimos entender os benefícios do feedback, podemos certamente superar as dificuldades para executá-lo de maneira eficaz”.

Cada vez mais as organizações despendem uma grande quantidade de recursos para preparar as lideranças para dar um feedback assertivo aos seus liderados e estabelecer uma cultura de feedback frequente. Para Pita (2014, p. 74) “é preciso que haja por parte do líder o acompanhamento constante do desenvolvimento do trabalho, para comparar o ideal com o real, o que se espera e o que está sendo entregue”. Um dos resultados de um feedback eficaz é estreitar a confiança existente na relação entre as partes, quando feito de forma sincera, o feedback estreita vínculos e aproxima as partes envolvida. Pita (2014) ainda complementa com algumas dicas importantes para o sucesso de um feedback: quebrar o gelo, estabelecer um clima favorável e amistoso, lembrar-se de falar do trabalho, dos comportamentos e dos resultados, mas nunca da pessoa do colaborador, não fazer falsos elogios, ser específico e concentra-se no que é mais importante, sem perder em detalhes e abrir espaço para o diálogo.

#### b. Grid Gerencial

Baseado nos resultados das pesquisas das Universidades de Ohio e Michigan, Blake & Mounon desenvolveram a Grid Gerencial na década de 1960, uma matriz bidimensional onde a liderança eficaz é aquele tanto voltada para a tarefa quanto para as pessoas, o líder deve ser treinado em ambas as dimensões, a Grid demonstra uma interação entre os dois eixos, o eixo produção demonstra a preocupação do líder com a realização de tarefas, produção e estruturação da organização, o eixo pessoas por sua vez, demonstra a preocupação do líder com

desenvolvimento, qualidade de vida e bem estar das pessoas, de acordo com a Grid gerencial esta integração entre pessoas e tarefas é essencial na busca por melhores resultados. Conforme a Matriz Grid Gerencial (figura 4), cinco tipos de líderes podem ser identificados, eles foram nomeados com termos populares de acordo com sua posição.

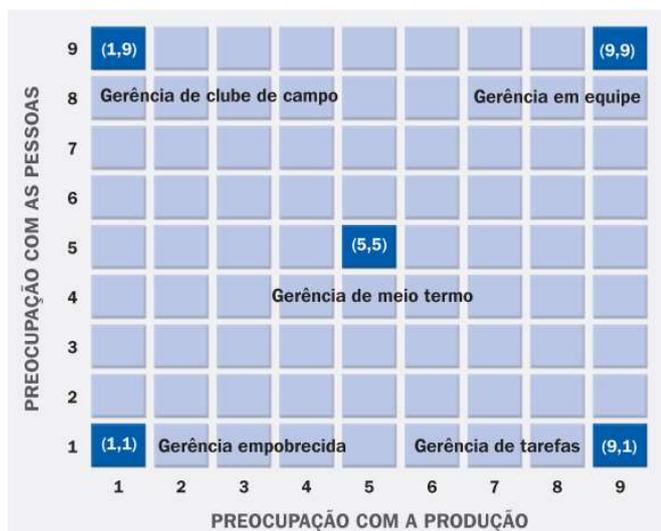


Figura 4: Grid Gerencial

Fonte: <http://yassaka.com.br/w/elevando-resultados-99/>

- Grade 1.1 – Gerência empobrecida: Pouca preocupação com as pessoas e com a tarefa, não se preocupa com pessoas e com as tarefas.
- Grade 1.9 – Clube de campo: Foco no relacionamento interpessoal e fraca orientação para a produção, não se preocupa com os resultados.
- Grade 5.5 – Meio-termo: Equilíbrio no trabalho executado, nível satisfatório das necessidades das pessoas e realização da tarefa, preocupação mediana em ambos os eixos.
- Grade: 9.1 – Gerência de tarefas - Autoridade/obediência: Preocupação máxima com a tarefa e mínima no relacionamento, utilizada a autoridade na execução dos objetivos.
- Grade 9.9 – Gerência em equipe: interesse comum da equipe, pessoas comprometidas em um ambiente de confiança, alta preocupação com as pessoas e com as tarefas.

Segundo Robbins (2005, p. 262) “o grid oferece apenas uma melhor estrutura para a conceitualização do estilo de liderança [...] já que há pouca evidência substancial para se afirmar que o estilo 9.9 é o mais eficaz em todas as situações”. O estilo de gerência na grade 9.9 não

apresenta resultados concretos que é o melhor a ser adotado, o que o diferencia dos demais é a interação e comprometimento da equipe, que por sinal gera bons resultados.

Para Blake e Mouton (1964) citado por Robbins (2005) as posições mais interessantes são a Grade 5.5 “Meio-termo” e a Grade 9.9 “Gerência de equipe”, nas duas posições existe o equilíbrio dos estilos onde relacionamento interpessoal e a tarefa são evidenciados, e o líder por sua vez assume os mesmos objetivos da organização. Segundo Chiavenato (1999, p. 570) “o administrador deve avaliar o seu estilo de liderança e verificar onde está situado na grade gerencial. O objetivo é tentar gradativamente movê-lo para atingir o estilo 9.9, que constitui o estilo da “Excelência Gerencial”. O Grid gerencial se tornou uma ferramenta apropriada para a identificação do estilo de liderança, porém não se sabe quais são os fatores que levam o líder a assumir essa postura.

#### c. Método APP (Avaliação de Potencial e Perfil)

Desenvolvido por Maria Lucia Rodrigues Correa, o método APP (Avaliação de Potencial e Perfil) foi inspirado no inventário k1, criado pelo psicólogo norte americano Max Martin Kostick. O APP segundo Correa (2014, p. 17) “é um instrumento de *assessment*<sup>2</sup> desenvolvido e adaptado por mim à realidade brasileira com o intuito de ajudar os líderes a entenderem os perfis dos profissionais que compõem o quadro de funcionários das organizações”. A ferramenta irá mapear o perfil tanto do profissional quanto da equipe, auxiliando no processo avaliativo e de tomada de decisões das lideranças.

Além do mapeamento de necessidades para desenvolvimento individual e coletivo, o APP é plenamente aplicável em processos seletivos e em programas de avaliação de competências. Neste caso, recomenda-se um alinhamento das competências essenciais da empresa (core competences) com as competências pesquisadas pelo APP, estabelecendo uma correlação direta entre as atribuições requeridas para cada cargo descrito ou perfil de cargo. (CORREA, 2014, p. 65)

Correa (2014), ainda afirma que um dos principais objetivos da ferramenta é trabalhar o autoconhecimento, alinhando os objetivos e perfil individual com as competências necessárias pela organização na busca por resultados, resumidamente seria ter a pessoa certa no lugar certo. Será apresentado um mapeamento das características individuais e os pontos com necessidade

---

<sup>2</sup> Avaliação (de perfil).

de desenvolvimento. A partir dos resultados apresentados pela ferramenta APP, é possível identificar cinco estilos de perfis predominante no comportamento humano, são eles: negociador, produtor, mobilizador, analista e inovador.

- Negociador: Boa habilidade para lidar com pessoas, conseguindo transitar dentro de diferentes grupos, têm facilidade de gerenciar as emoções e trabalhar com pessoas, são transparentes e se comunicam de forma objetiva, facilidade de trabalhar com vendas.
- Produtor: Tem vitalidade e facilidade de trabalhar com metas, focado em atingir resultados, são ágeis na execução de tarefas e sabem lidar bem com imprevistos e pressão.
- Mobilizador: Facilidade na gestão de pessoas, consegue mobilizá-las em prol de um objetivo, identifica potenciais e delega com facilidade de com as as habilidade individuais, preocupa-se com o desenvolvimento da equipe, é assertivo nas decisões tomadas.
- Analista: Foco na análise e planejamento, tem facilidade com atividades que exigem concentração e alto nível de detalhes, dificuldade de lidar com prazos curtos e pressão, normalmente são perfeccionistas.
- Inovador: Facilidade em trabalhar em ambientes com mudanças constantes, tem interesse em demonstrar suas ideias, são pessoas consideradas criativas e expressivas, gostam de criar algo novo.

#### d. Roda da Vida

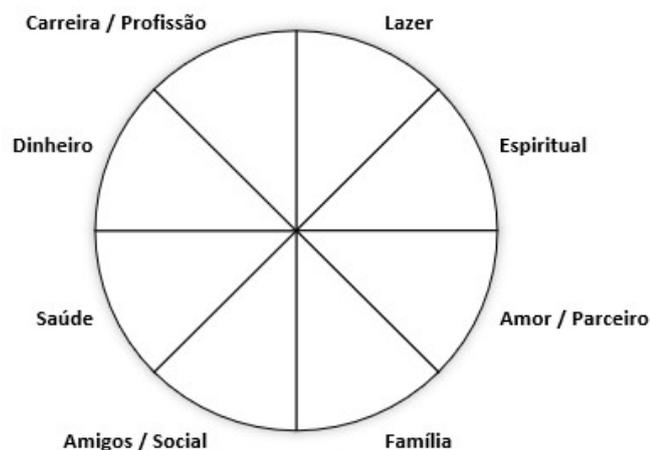
Segundo Catalão e Penim (2013), a Roda da Vida é uma ferramenta popular em *Coaching* que tem como objetivo permitir que o Cliente faça um *assessment* do seu atual nível de satisfação em relação aos diferentes aspectos da vida, comparando-a com o nível de satisfação que gostaria de conseguir obter.

Desta forma, aplicando esta ferramenta podemos conhecer a satisfação atual do especialista nas diferentes áreas e conhecer as áreas que ele necessita aprofundar e buscar melhorar. Ao final do teste, as áreas que ficarem com maiores pontuações são as áreas com maiores satisfações e as de menores pontuações são as áreas que devem ser concentrados maiores esforços para que essas áreas sejam melhoradas.

Nesta ferramenta utilizamos um círculo dividido em partes iguais (oito, dez, doze, etc) e para cada parte colocamos uma área para ser informada para preenchimento do seu nível de satisfação. Pode-se escolher áreas em que tem mais a ver com seu perfil ou escolher um modelo pronto com algumas áreas fundamentais já preenchidas.

Com o círculo dividido separado por áreas, o especialista preenche as divisões pontuando de 0% a 100% com sua satisfação com cada área, sendo 0% o centro do círculo e 100% sua extremidade.

O centro da roda representa o ponto zero de satisfação (0%) do indivíduo na dimensão a que se diz respeito. O outro extremo da linha é o nível máximo de satisfação (100%) em relação a essa mesma dimensão. Após a classificação em relação a cada área da vida, unem-se os diferentes pontos, emergindo um determinado tipo de roda. (Catalão e Penim 2014, p. 114)



*Figura 5: Roda da Vida*

Fonte: Catalão e Penim (2014), p. 114.

Para realizar o teste de forma eficiente, Catalão e Penim (2014) citam sete passos a serem seguidos pelo *Coach*:

1. O especialista irá classificar cada área da sua Roda da Vida;
2. O Coach vai questionar o especialista o que levou ele de escolher a pontuação de cada área;
3. O Coach irá questionar sobre as pontuações escolhidas para que permita o especialista considerar algo que não havia considerado antes;

4. O Coach irá questionar o especialista que ligações ele vê na forma que foi classificada as diferentes áreas, pois a primeira classificação atribuída pode determinar um ciclo de classificações com tendências mais positiva ou mais negativa;
5. O Coach vai questionar o especialista como ele gostaria que fosse a sua Roda da Vida, em relação aos pontos que foram dados e os pontos que ele gostaria que tivesse em cada área;
6. O Coach irá questionar sobre o interesse e nível de mobilização do especialista que está disposto a melhorar em alguma área;
7. O Coach irá apoiar o especialista nas áreas que ele deseja melhorar e que ajude o especialista a conseguir seu objetivo.

A Roda da Vida pode ser realizada de tempos em tempos, garantindo o aperfeiçoamento do especialista durante toda sua carreira.

#### e. GROW

GROW é uma ferramenta definida por John Whitmore em seu livro *Coaching for Performance* (1996), que vem do acrônimo que significa Goal (metas), Reality (realidade), Options (opções) e What, When e Who (o que, quando e quem vai fazer) que auxilia o especialista na tomada de decisão de como vai chegar em um determinado objetivo/meta.

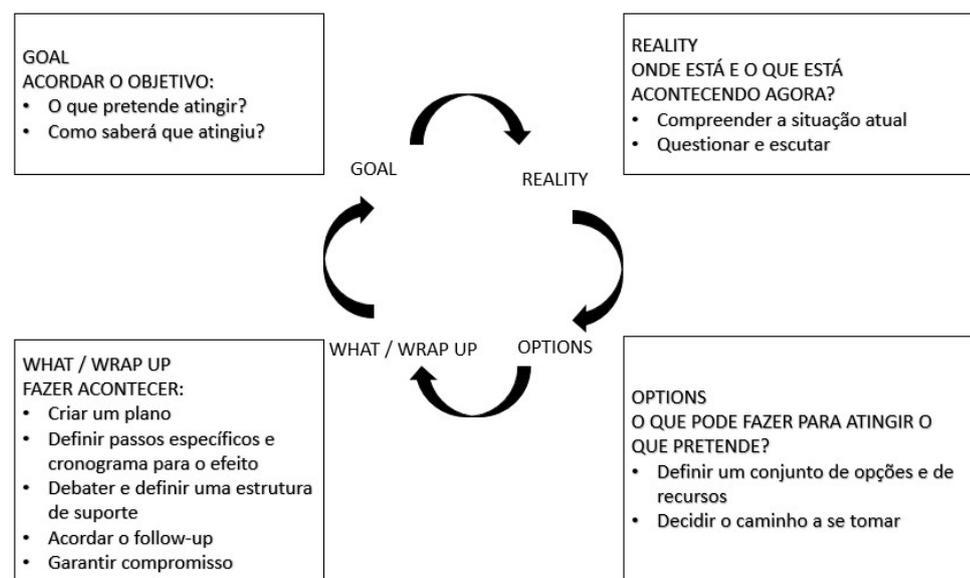


Figura 6: Ferramenta Grow

Fonte: Catalão e Penim (2014), p. 124.

Durante o processo mostrado na Figura 6, cada uma das etapas tem seu determinado objetivo e existem perguntas chaves que facilitam o preenchimento da ferramenta. Catalão e Penim (2014) citam exemplos de questões possíveis a serem colocadas pelo *Coach* nas etapas do método GROW.

Etapa 1 - *Goal*: Nesta etapa inicial é definido o objetivo que o indivíduo que alcançar, qual a sua meta, qual o seu destino. Qual o seu objetivo?

- O que terá no final do processo que não tem agora?
- Onde pretende chegar a longo prazo?
- O objetivo é possível de realizar?
- Há como saber quando o objetivo foi alcançado?
- Você tem influência direta no objetivo?

Etapa 2 - *Reality*: Na segunda etapa descrevemos qual é a situação atual, como o indivíduo se encontra para alcançar o objetivo.

- O que está ocorrendo no momento?
- Quem/O que está envolvido (diretamente e indiretamente)?
- Como está vendo essa situação?
- Como está se sentindo diante disso?
- Isso contribui para quais resultados?
- Como isso te afeta?
- O que impede de prosseguir?

Etapa 3 - *Options*: Na terceira etapa definimos quais alternativas temos para solucionar o problema, quais os possíveis planos de ação, estratégias, as possibilidades para resolver o problema. Quanto mais opções, mais fácil fica de chegar no objetivo.

- Quais são as opções?
- Existe mais alguém que pode fazer a atividade?
- Quem pode auxiliar?
- Se pudesse realizar algo para realizar a tarefa, o que faria?
- O que é preciso para realizar cada opção (tempo, custo, recursos, etc.)?
- Quais são os custos e o benefício de cada opção?

Etapa 4 - *What, When e Who e Will*: Com as etapas anteriores definidas, a última etapa é como a atividade será feita, qual será o plano de ação para chegar no objetivo. Definir quem fará as atividades, quando e como será feito.

- Qual opção foi escolhida?
- Como ela contribui para alcançar seu objetivo?
- Como irá medir o seu progresso?
- Existe algo que pode contribuir com a realização de cada passo?
- Existe alguma oposição em relação a cada passo?
- Alguém precisa conhecer seu planejamento para que possa contribuir de alguma forma?

Podemos utilizar o GROW como uma ferramenta de “Plano de Desenvolvimento Individual” (PDI), no qual respondendo às perguntas é possível definir os passos para atingir seu objetivo/meta, seja uma atividade no trabalho, vida pessoal ou uma nova competência que deseja aprender.

Segundo Pedler, Burgoyne e Boydell (2010), a maioria dos programas para desenvolvimento de liderança encoraja você a escrever um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que define o que você aprendeu com as atividades, como o processo de feedback 360 ° e outros exercícios de diagnóstico, juntamente com alguns objetivos e metas de aprendizagem para as coisas que você gostaria de melhorar e desenvolver ainda mais. Os outros ainda afirmam que o desenvolvimento pessoal pode ter vários sentidos:

- Desenvolver qualidades e habilidades específicas
- Melhorar performance no trabalho
- Avançar na carreira
- Alcançar seu potencial total como pessoa

Para desenvolver um PDI (Figura 7), pode-se criar uma tabela com as colunas “Metas”, “Ações”, “Quando”, “Obstáculos” e “Opções”, e dentro de cada coluna correspondente serão adicionadas informações que irão detalhar os passos e auxiliar no comprimento da meta.

| Plano de Desenvolvimento Pessoal |       |        |     |            |        |
|----------------------------------|-------|--------|-----|------------|--------|
| Metas                            | Ações | Quando |     | Obstáculos | Opções |
|                                  |       | Início | Fim |            |        |
|                                  |       |        |     |            |        |
|                                  |       |        |     |            |        |
|                                  |       |        |     |            |        |

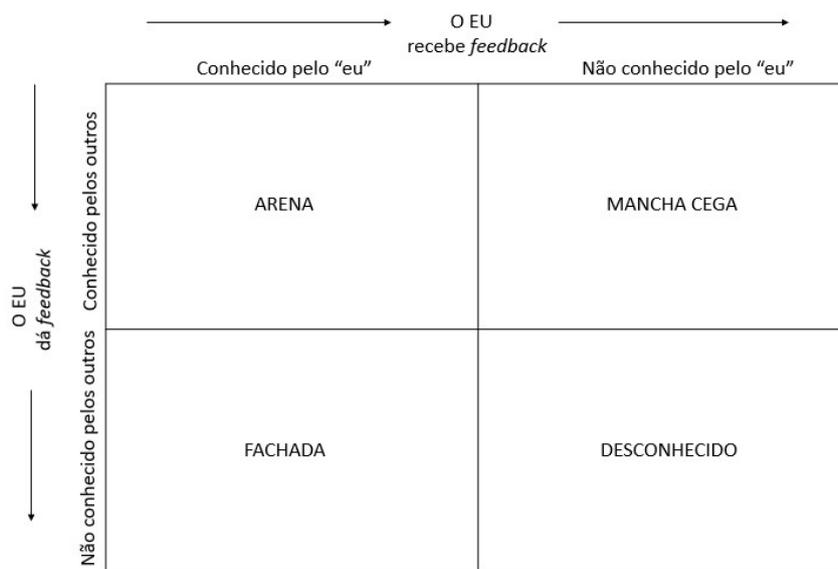
*Figura 7: Plano de Desenvolvimento Pessoal*

Fonte: Autoria Própria.

Além das colunas citadas no gráfico, outras podem ser adicionadas a fim de auxiliar na descrição das atividades para que o processo fique mais detalhado e melhor compreensão.

f. Janela de Johari:

De acordo com Fritzen (2013), a Janela de Johari (Figura 8) trata de ilustrar o processo de dar e receber feedback de uma forma para solucionar os problemas interpessoais. Foi criada por Joseph Luft e Harry Ingham em 1955 para auxiliarmos a ter uma ideia clara dos nossos comportamentos e que assim, possamos obter uma solução nos relacionamentos. A ferramenta é apresentada como uma janela dividida em quatro partes, onde contém informações conhecidas ou não por mim, e conhecida ou não pelos que me vem de fora.



*Figura 8: Janela de Johari*

Fonte: Fritzen (2013), p. 9

Fritzen (2013) descreve as quatro áreas da seguinte maneira:

- Arena ou área livre: O primeiro quadrante situado na parte superior esquerda é único claro e livre. É onde fica contida as informações e experiências conhecidas pela própria pessoa e pelas pessoas que a rodeiam. Essa área é caracterizada pela troca livre e aberta de informações entre um e os outros. Nesta área o comportamento é público e disponível a todos.
- Mancha cega: O segundo quadrante situado na parte superior direita é onde fica a área ignorada, que são informações a nosso respeito que é ignorada pelo “eu” mas é de conhecimento dos outros. São as informações que as pessoas de fora sabem de nós mas não nos dizem.
- Fachada ou área oculta: O terceiro quadrante situado na parte inferior esquerdo é a área oculta aos demais. Nesta área ficam as informações que nós sabemos sobre nós mas são desconhecidas pelos demais. O motivo para que não seja compartilhada essas informações pelo “eu” são diversos, seja por medo do que o restante vai pensar sobre os sentimentos, percepções e opiniões a respeito dos outros, rejeição ou de ser atingido de alguma forma são alguns motivos os quais faz com que essas informações não sejam compartilhadas.
- Desconhecido ou área ignorada: O quarto quadrante situado na parte inferior direita é a área onde estão as são informações desconhecidas por nós e pelos demais. É representada pelos fatores de personalidade dos quais não estamos conscientes, é o

desconhecido ou inexplorado por nós. Poderá compreender coisas da dinâmica interpessoal, ocorrências da primeira infância e coisas ainda a descobrir.

Para Fritzen (2013), a Janela de Johari nos explica é como as diferenças nas áreas das nossas personalidades compõem o nosso ser e como elas influenciam nas nossas relações interpessoais. O tamanho das janelas varia de acordo com a situação no processo de relacionamento de cada um. À medida que ocorre uma comunicação maior, o quadrante da área livre vai crescendo e diminuindo os demais, deixando a janela no estado ideal. Ou seja, quanto mais nós nos conhecermos e os outros nos conhecer, melhor é. “Observa-se que, ao reduzirmos nossa “Mancha Cega” e a nossa “Fachada” mediante ao processo de *feedback*, estaremos, simultaneamente, aumentando o tamanho da nossa “Arena” ou área livre”. (Fritzen, 2013, p.12).

Fritzen (2013) descreve os quatro tipos diferentes que caracterizam as proporções extremadas em termos de dar e receber *feedback*. As descrições são uma ideia de como as pessoas, que são caracterizadas pelas janelas, são enxergadas aos olhos dos outros no contexto do grupo.

- A Janela Ideal: A “Arena” amplamente aberta indica que grande parte do comportamento da pessoa está liberada e aberta aos demais membros do grupo. Em consequência disto, será menor a tendência, por parte dos outros, no sentido de interpretar (ou mal interpretar) ou projetar significados pessoais no comportamento da pessoa.
- O “Entrevistador”: A “Fachada” ampla na segunda janela indica que a pessoa tem um estilo característico é de questionar o grupo, sem dar informações ou *feedbacks*. Desta maneira o tamanho da “Fachada” é inversamente proporcional ao a quantidade de informações e *feedback* que a pessoa dá.
- O “Matraca”: A terceira janela tem a “Mancha Cega” ampla. Essa pessoa tem como característica dar muito *feedback* e receber pouco. Seu estilo de participação é de dizer aquilo que pensa sobre ele, como se sente com o que está ocorrendo no grupo e qual sua posição a respeito das questões e problemas do grupo. Em algumas ocasiões ele poderá agredir membros do grupo ou criticar o grupo como um todo, acreditando que com isso estará aberto e conhecido por todos. Por uma razão ou por outra, no entanto, ele parece insensível ao *feedback* que lhe é dirigido ou não “dá ouvidos” ao que o grupo lhe diz. Desta forma isso pode acarretar negativamente e chegar ao ponto que o grupo pode parar de dar o *feedback* a ele.

- O “Tartaruga”:

A última janela, com um amplo “Desconhecido”, representa a pessoa que não sabe muita coisa sobre si própria e o grupo também não há conhece muito. Essa pessoa tem como característica não dar e nem receber feedback, a deixando como se fosse uma pessoa misteriosa para o grupo, pois as pessoas ao seu redor não sabem sua posição dele no grupo e qual a posição do grupo junto a ele.

#### g. Círculos Restaurativos

É uma metodologia centrada nas necessidades e no papel social dos indivíduos envolvidos em conflitos, esta ferramenta tem como objetivo transformar a situação problema em uma forma de aprendizagem com o foco no autoconhecimento, a prática dos círculos restaurativos promove a melhoria dos relacionamentos interpessoais, escuta ativa e a empatia. A prática é conduzida por um mediador e o fortalecimento de relações se torna possível uma vez que cada indivíduo expõe situações que influenciam seu modo de agir.

#### h. Impulsores

Impulsores são formas de conduta, quase sempre inconscientes, adquiridas na infância e que formam o argumento de vida de cada indivíduo. É um modo fixo de agir, que dá respostas fixas perante determinados estímulos, impactando em suas relações interpessoais (Steiner, 1980).

Nenhum impulsor é bom, todos são extremos de uma característica da pessoa, mas que podem ser equilibrados conscientemente pelo indivíduo, através dos permissores, de forma a transformar uma característica negativa em uma força (Krauz, 1991).

São classificados em cinco categorias:

- SEJA PERFEITO – As pessoas que têm esse argumento se esforçam para alcançar a perfeição, e sempre estão pensando que não fazem as coisas suficientemente bem. Isto porque, quando pequenas, devem ter recebido mensagens constantes de seus pais do tipo: “Tudo que você faz é mal feito”. Logo, com a desqualificação de suas capacidades, esforçam-se para dominar a situação. Geralmente, dão mais informações do que as que se pede. Querem sempre ser entendidos “perfeitamente” e entender “perfeitamente” os

outros. Seu tom de voz é controlado e exigente, sua expressão facial severa e a postura rígida e tensa.

Permissor: “Seja organizado. É suficiente fazer as coisas bem-feitas, não perfeitamente.”

- SEJA FORTE – As pessoas que têm esse argumento de vida não mostram suas emoções autênticas e, caso necessitem de ajuda, nunca pedem. Provavelmente quando crianças, toda vez que mostravam suas emoções, recebiam ameaças dos pais ou, ainda, os pais eram pessoas que não mostravam emoções. Os homens são especialmente sujeitos a adotar este impulsor, já que mostrar as emoções ou precisar de ajuda é malvisto na sociedade.

Permissor: “Seja responsável. Você pode sentir e mostrar o que sente, sem deixar de cumprir com suas responsabilidades.”

- SEJA ESFORÇADO – Este argumento é típico das pessoas que estão sempre se esforçando mais, porém sem conseguir resultados. As palavras típicas são: “é difícil”, “tratarei disso”, “não creio que possa”, etc. Não termina as frases, sempre as interrompe pela metade e inicia um novo assunto. Vacila quando lhe perguntam alguma coisa, apoiando-se em palavras como “Bem...”, “Isto é...”, etc. O cenho é ligeiramente franzido.

Permissor: “Seja determinado. Você pode mostrar uma forma de fazer as coisas que não lhe custe tanto.”

- SEJA APRESSADO – Quem tem o impulsor “Seja apressado” necessita terminar as coisas agora mesmo. Sua forma de pensar é: “se não me apressar não terminarei”. Seus gestos e posturas mais frequentes são: “tamborilar os dedos”, “mover nervosamente as pernas”, etc. São pessoas que estão sempre pensando no que irão fazer depois, nunca no “aqui e agora”.

Permissor: “Seja dinâmico. Tenha calma. Faça as coisas com tranquilidade.”

- SEJA AGRADÁVEL – Uma pessoa com o impulsor “Seja agradável” se sente responsável em fazer com que os outros se sintam bem. Seu pensamento interno é que “não é suficientemente boa”, por essa razão necessita gostar dos outros e obter aprovação de todas as pessoas para todos os seus atos. Não pode dizer que “não”. Suas palavras típicas são “poderia”, “queria”. Seu tom de voz é alto e suplicante. Tende a concordar com a cabeça e levantar as sobrancelhas.

Permissor: “Seja ético. Você pode fazer aquilo que gosta e seja conveniente. Não é preciso agradar a todas as pessoas.”

## i. Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta voltada para analisar o ambiente interno, que tem como objetivo principal mapear a configuração do momento motivacional dos empregados, através da identificação dos aspectos críticos que precisam ser melhorados, os que podem ser potencializados e da apuração das expectativas e aspirações dos trabalhadores.

Esta ferramenta é fundamental na hora de medir a motivação do momento atual e funciona como um elemento motivador por si só, pois afirma que a organização tem muito interesse em escutar aos seus empregados, demonstrando que o colaborador e a sua opinião são valorizados.

Para que uma pesquisa de clima seja bem realizada, deve estar sempre coerente com o planejamento estratégico da organização e depois de efetuada deve servir para desenvolver um plano de ação para: potencializar os propulsores, propor treinamentos específicos, obter a sinergia dos colaboradores e alinhar ações e expectativas com as lideranças.

Segundo Amaro (2003) na avaliação dos resultados da pesquisa, muitos utilizam essa ferramenta sem uma reflexão mais profunda sobre suas possibilidades e deficiências. Nesse sentido se deve ter muito cuidado com os seguintes pontos: Evitar a simplificação da realidade, pois se muitos atribuírem a um fator uma determinada pontuação, algo deve ser feito, e se outro fator não receber uma pontuação relevante, será esquecido. Por outro lado, a objetivação pode ocultar a realidade social que muitas vezes é subjetiva, levando a despersonalização das relações. Nesse sentido, corre-se o risco de que a relação dos gestores passe a ser com os números, com os dados quantificados que sinalizam algum problema. Finalmente, deve se ter cuidado com o deslocamento da escuta e da fala, deve-se reconhecer que a melhor comunicação se dá a partir da fala, da conversa, da interação entre as pessoas, e não manter a comunicação entre o empregado e a empresa a partir uma série de meios como as pesquisas, pois torna a comunicação distante e impessoal.

Na hora de planejar a pesquisa é necessário não somente levantar indicadores quantitativos, mas também qualitativos, deve-se incluir aos empregados na definição do plano de ação e finalmente todos os níveis de liderança devem assumir o compromisso de realizar um mapeamento do clima constantemente e não somente na data marcada da pesquisa organizacional.

### 3. METODOLOGIA

#### Protagonismo

A partir dos conceitos explorados, entende-se que o indivíduo protagonista é necessariamente uma pessoa empoderada, motivada, engajada com o seu próprio desenvolvimento e, portanto, artífice de sua própria história pessoal e profissional. Ser protagonista equivale a ser responsável pelo seu próprio crescimento, desempenho e autodesenvolvimento.

Entende-se como características do Protagonismo as listadas na tabela abaixo, em contraste com os seus opostos, que é o papel de “vítima”:

| VÍTIMA  | PROTAGONISTA                                     |
|---|--|
| Comodismo, reatividade                              | Iniciativa, Proatividade                         |
| Defensividade (quem foi o culpado? Não fui eu...)   | Análise e solução                                |
| Busca salvar a própria pele                         | Busca resultado e realização                     |
| Foco: fora de si                                    | Foco no EU                                       |
| Culpa   | Responsabilidade                                 |
| Sorte ou castigo                                    | Desafio e Conquista                              |
| Obediência  | Comprometimento                                  |
| Discurso impessoal (todo mundo, as pessoas, eles..) | Fala na primeira pessoa (eu)                     |
| Não se faz responsável                              | Assume a responsabilidade                        |
| Justifica seus erros em função dos erros dos outros | Incorpora feedback e reconhece os próprios erros |

|   |  |
|---|--|
| Motivação: prêmios e punições                             | Motivação: valores e compromissos  |
| Se o problema está fora, a solução também (não é com ele) | A solução parte de mim (tnho poder para mudar). Ativo, capaz de forjar seu destino |
| Foco no problema  | Foco na solução  |
| Visão de empregado “alguém mandou fazer”                  | Visão de dono “responsável pelo sucesso (ownership)                                |

*Tabela 4: Comparação entre Vítima e Protagonista*

Fonte: Rotter, J (1966)

Chegar a esse estado muitas vezes não é uma tarefa fácil e não depende somente das características próprias da pessoa. Deve existir também um contexto, um ambiente, uma cultura que promova a livre expressão do talento para que possa ser potencializado e não restringido, além de um líder que seja o principal promotor do protagonismo dos seus colaboradores. Dessa forma, vai ser mais plausível chegar aos objetivos e resultados corporativos esperados, com benefícios em todos os âmbitos desde os organizacionais até os individuais.

A proposta deste trabalho é uma cadeia de condições para obtenção de máximos resultados em uma empresa, baseada nos conceitos abaixo (figura 9):



*Figura 9: Cadeia do Protagonismo*

Fonte: Autorial Própria.

Na sequência, será proposto um processo modelo que pode ser adotado pela organização e pelo líder desta equipe ou de qualquer outra equipe com características similares, que tenha como objetivo despertar o protagonismo nos seus liderados.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A organização que será estudada na pesquisa de campo é uma unidade de serviços com diversas atividades nas áreas de saúde, educação, cultura, esporte e assistência ofertadas aos trabalhadores do comércio, empresa possui 1700 funcionários no Paraná. A equipe de 5 especialistas estudados neste estudo desempenha suas atividades dentro de uma unidade com 60 colaboradores.

Atualmente, são aplicadas as seguintes ferramentas no processo de gestão de pessoas:

- Processo de admissão: prova objetiva, conhecimentos gerais e específicos da atividade. Avaliação por competências, dentre as core competências são selecionadas sete: formulação, comunicação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, negociação, tomada de decisão e experiência.
- Avaliação de desempenho: realizada a cada dois anos, onde são avaliadas as dez competências essenciais da organização, assiduidade, cursos realizados e tempo de serviço. Dentro deste processo os colaboradores com melhor desempenho recebem um avanço de nível salarial.
- Pesquisa de clima organizacional: realizada anualmente, são mensurados os seguintes indicadores: orgulho da empresa, condições de trabalho, benefícios, treinamentos e oportunidades de carreira, remuneração, reconhecimento e valorização, colegas e trabalho em equipe, comunicação e participação, normas padrões e procedimentos internos, liderança corporativa, segurança no trabalho, relacionamento produtividade, decisões, motivação e entusiasmo, desempenho,/responsabilidades, qualidade, responsabilidade social e ambiente de trabalho.

Na continuação será descrito o perfil dos especialistas alvo do presente estudo. Todos desempenham as atividades de coordenação de projetos, alguns com supervisão de equipes e outros não:

- E1: De formação “Pedagogia”, especialista em “Educação”, possui sete anos na função, consegue assimilar com grande rapidez as situações e tarefas, apresenta dedicação na busca pelos resultados, proatividade e perfil de liderança, análise crítica e visão sistêmica do negócio, a desenvolver organização e buscar novas estratégias para buscar os resultados. Tem se queixado sobre o aumento da demanda de trabalho e o excesso de controles.

- R1: De formação “Educação Física” com especialização em “Marketing”, “Projetos Educacionais e Eventos”, possui 4 anos na função, se destaca pelo planejamento e organização do trabalho, apresenta bons resultados, boa comunicação, assume responsabilidades e muito dedicado, pouca flexibilidade a mudanças, apresenta muito desconforto quando as situações saem do planejado, dificuldade de trabalhar com urgências e prazos curtos. Queixas em relação ao clima organizacional, relacionamento com demais colegas.
- D1: De formação “Educação Física” com mestrado em “Treinamento Esportivo”. possui 6 anos na função, cooperativo, segue bem os procedimentos, muito atento aos detalhes, apresentou boa evolução nos resultados após feedbacks recebidos, precisa estar mais próximo da equipe, e buscar novas estratégias para atingir os resultados, necessita de uma gestão próxima para entrega dos resultados.
- S1: De formação “Enfermagem”, possui 2 anos na função, 5 anos na instituição, cooperativa com todas as áreas, traz ideias inovadoras e tem bons resultados em seus indicadores, destaque na organização e planejamento, boa comunicadora, trabalha melhor individualmente, necessidade de desenvolver habilidades de liderança e estreitar relacionamento com parceiros.
- C1: De formação “Artes Visuais”, possui 1 ano e meio na função, perfil mobilizador, organização e planejamento superam a expectativa, apresenta bons resultados, traz ideias novas, bom relacionamento com parceiros, precisa desenvolver trabalho em equipe e assumir menos responsabilidade para não prejudicar o andamento das tarefas.

## **5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

A partir da análise bibliográfica e das ferramentas mais relevantes para o escopo do Protagonismo, este estudo propõe um processo para o desenvolvimento deste, na equipe descrita acima.

### **5.1. Esboço do Processo do Protagonismo**

Todas as ações propostas neste processo são partes de um ciclo. Ao mesmo tempo que são etapas com começo, meio e fim. São partes de um ciclo retroalimentado, com ações simultâneas no tempo, recorrentes de acordo com a necessidade e previsão de realização no tempo. Todas as ações são de igual importância e se complementam entre si, com possibilidade de ênfase no tempo, de acordo com planejamento a ser realizado pela liderança.

Este ciclo de ações encadeadas é o que sustentará a motivação, o engajamento e empoderamento das pessoas, permitindo-as o impulso de ser protagonistas:

#### **5.1.1. Mapeamento dos perfis**

O processo para o desenvolvimento do protagonismo começa com a pessoa certa no lugar certo. Desde o recrutamento, tanto interno quanto externo, devem ser consideradas as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) desejáveis para o cargo, buscando o equilíbrio da equipe, considerando os colaboradores atuais e o perfil desejado, que se ajuste à cultura da equipe e da organização. Além disso, deve ser considerado os gaps da equipe e o que pode ser agregado pelo novo colaborador. O mesmo deve ser feito para os colaboradores que já são parte da equipe, de forma regular, a fim de aferir a evolução das competências ou propósitos, tanto os pessoais quanto os profissionais.

O mapeamento dos especialistas será desenvolvido com base na aplicação das ferramentas abaixo mencionadas:

- Descrição do cargo e funções: deve ser claramente definida antes da contratação, pela empresa e pelo líder.
- Feedback formal: será realizado na conclusão de cada projeto, para a finalidade de avaliação de desempenho formal da instituição.
- Feedback informal: como parte da comunicação contínua entre líder e especialistas, para identificação os pontos que necessitam de melhoria pontual e sensível ao tempo. Esta ação deve potencializar os pontos fortes do especialista e ser constante.

- Questionário de impulsores (Anexo 02)
- Mapeamento de perfil do candidato ou colaborador, por exemplo, Método APP® ou PDA. (Anexo 01).
- Com os resultados obtidos com a aplicação das ferramentas acima, será desenvolvido um PDI específico para cada colaborador.
- A aplicação destas ferramentas pode demonstrar que algumas pessoas podem ser realocadas, para que se possa obter melhores resultados, decorrente da melhora do quadro atual do colaborador.

### 5.1.2. Ambiente e Cultura

A proposta deste processo é que o protagonismo deve ser sustentado e promovido dentro de um clima organizacional positivo, a fim de manter e estimular a motivação intrínseca dos colaboradores.

O ambiente laboral pode influenciar negativamente na motivação do colaborador, como por exemplo: ambiente físico, temperatura, salários e benefícios, carga de trabalho, equidade, reconhecimento do líder e colegas, enfim, todos os fatores que estão fora do indivíduo e que influenciam no seu protagonismo.

Considera-se que os valores do colaborador estejam alinhados com os valores e a cultura da empresa, porque este item foi tratado na etapa anterior, na contratação ou realocação de área.

O processo prevê ações para melhoria do clima organizacional que sejam propícios ao desenvolvimento e sustentação das três condições (motivação, engajamento e empoderamento):

Ferramentas sugeridas para utilização nesta ação:

- Pesquisa de clima, que identificará os pontos que necessitam de melhoria. Com o resultado da pesquisa de clima em mãos, o líder, em conjunto com a equipe, definirá o plano de ação para melhoria ou potencialização dos pontos identificados.
- Execução das ações de melhoria do clima e relacionamento interpessoal, por exemplo: integração fora do ambiente de trabalho, inclusão da família com o ambiente de trabalho.
- Metodologia dos círculos restaurativos para resolução de conflitos.
- Ações para promover a comunicação e o compartilhamento de informações, como por exemplo, divulgação de atas de reuniões, apresentações de projetos de sucesso com

reconhecimento nominal dos responsáveis, uso de ferramentas de comunicação digital e online.

### 5.1.3. Papel do líder:

O Líder tem o papel de ser direcionador e propulsor do Protagonismo. Nesse sentido deve ajudar a criar as condições para que o trabalhador consiga desenvolver e mostrar a luz a sua própria motivação, potencializar seu engajamento e permitir que se empodere na da sua atividade laboral, e se possível na sua vida profissional, ou seja encorajá-los.

Os líderes formam um dos fatores importantes para a consistência de significado no trabalho, manutenção da autonomia dos empregados e permanente desejo de continuar pertencendo à organização. A forma como o líder trata e gere as pessoas compreende uma das chaves para o comprometimento. Nesse sentido, manter uma boa comunicação entre o líder e liderado é fundamental, pois não somente vai permitir um maior conhecimento de quem se está liderando, mas também permitirá transmitir os objetivos de uma melhor forma possível para que o liderado chegue aos resultados almejados pela sua área e organização como um todo.

Conforme mencionado na pesquisa bibliográfica, pode-se resumir basicamente de três maneiras de engajar aos colaboradores: fornecendo um propósito, capacitando as pessoas e recompensando o bom desempenho. Além disso, é muito importante comunicar e aproximar a orientação estratégica da organização e/ou da equipe, para que entendam aonde e porque se está indo em aquela direção e possam identificar as formas de contribuir com os resultados estratégicos da organização.

O líder deve ainda encontrar a combinação certa entre desafio e habilidades dos seus colaboradores: nível de complexidade (desafio) da tarefa tem que ser correspondente à maturidade do especialista. Deverão ser designadas as tarefas e delegadas as responsabilidades para que este sinta sempre em estado de desafio e nunca de acomodação ou aborrecimento com as rotinas. O estado de desafio deve ser aferido com o colaborador, individualmente, de forma a garantir que a tarefa não ultrapasse nem seja muito aquém do seu nível de habilidades.

É de suma importância enfatizar que o líder só conseguirá cumprir a sua missão de desenvolver o protagonismo nos outros quando ele for o exemplo vivo da teoria proposta. As suas ações devem demonstrar que ele também é uma pessoa motivada, engajada e empoderada na sua atividade profissional e vida pessoal.

O processo proposto supõe a aplicação de todas as ferramentas propostas no tópico “Mapeamento dos especialistas”, acima mencionadas, também ao líder, para que este se conheça mais profundamente e elabore seu plano para desenvolvimento do protagonismo e da liderança.

#### 5.1.4. O papel do colaborador

O colaborador tem um papel fundamental neste processo. Ele é o motor de toda a cadeia do protagonismo, que começa com o sincero desejo de ser um protagonista no trabalho e na vida. O colaborador precisa entender o conceito do protagonismo, motivação, engajamento e empoderamento, assim como o conceito de auto responsabilidade sobre a sua vida, tanto pessoal quanto laboral. Deve assumir um *locus* de controle interno, fazendo um diagnóstico preciso sobre a situação na qual se encontra, compreendendo que é resultado de sua trajetória, de suas escolhas. Logo, deve engajar-se ativamente para mudar a situação ou os seus estados internos em relação a situações que não o satisfazem ou que o prejudicam.

É necessário que o colaborador esteja disponível racional e emocionalmente para autoconhecer-se, para avaliar seu estado interno de motivação com o trabalho atual e com sua vida, em geral. Além disso, habilidades como aprendizagem rápida, aceitação e promoção de mudanças, além do foco nos resultados são desejáveis para o desenvolvimento do protagonismo.

No caso de este estado interno do indivíduo não puder ser estimulado pela empresa ou pelo líder através das etapas anteriores, é possível que o perfil deste colaborador não esteja adequado à organização ou à equipe. Pode ser necessário o uso de outras ferramentas para redirecionamento de carreira ou autoconhecimento, o qual muitas vezes não é responsabilidade do líder ou da empresa.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as características do protagonismo e propor um modelo para o desenvolvimento deste, dentro das empresas. Ao final do estudo, percebe-se que qualquer pessoa tem, dentro de si, a condição de ser um protagonista.

O desenvolvimento humano é um processo contínuo, que deve ser estimulado por aqueles com maior compreensão deste fluxo: de que o estado atual de um indivíduo não é permanente, que características que antes entendia-se como “natas”, podem ser estimuladas, desenvolvidas, redirecionadas, eliminadas. O autoconhecimento e a vontade de mudar são as chaves do sucesso para este processo. Um indivíduo deve ter a disposição para desenvolver-se, para assumir a responsabilidade no desenvolvimento da própria carreira e da vida pessoal, nunca deixando a responsabilidade sobre si repousar na empresa, no líder, na família, no governo, na sua origem, na cultura ou qualquer outro contexto aparentemente limitante.

O protagonismo deve ser estimulado pela organização, que deve ter uma cultura de desenvolvimento das pessoas; pelo líder, que deve ser por si próprio um protagonista; mas especialmente, deve ser assumido pelo indivíduo, por ser a única pessoa capaz de permitir esta característica aflorar e desenvolver.

Um protagonista precisa estar no estado de *flow*, para que esteja em condições de obter satisfação e os máximos resultados com o seu trabalho e sua vida, em geral. Ainda que não conheça o termo, um protagonista perseguirá o estado *flow*, ou, caso não tenha condições de alcançá-lo na posição em que se encontra, ele buscará um novo desafio que o permita chegar neste estado.

Ao assumir a condição de Protagonista, este tem a responsabilidade de estimular o processo nas outras pessoas. O protagonista deve ser um motor para questionamentos importantes acerca da vida, inicialmente laboral, dos seus colegas, superiores ou liderados. O questionamento, quando for bem realizado, despertará no outro a necessidade de mudança, o que pode começar a fazer girar a cadeia do protagonismo: desperta-se a motivação interna, que logo se refletirá em engajamento, o qual será possibilitado pelo empoderamento, e logo esta “roda” passa a ser uma *espiral ascendente de crescimento*, porque a tendência é encontrar outras motivações, cada vez mais elevadas, para seguir dedicando-se, continuamente, ao seu crescimento e ao dos outros à sua volta.

Ser Protagonista é uma característica básica de um Líder, que é primeiro líder de si, depois líder de outros. É uma pessoa que extrai o melhor dos outros, com uma abordagem assertiva,

comunicação clara, empática, espontânea, sendo influente por ser um exemplo a ser seguido e por manter um bom relacionamento com todos à sua volta.

Em algum momento, este protagonismo, estimulado na empresa, deixará os limites físicos desta e passará a afetar os relacionamentos pessoais do indivíduo, que criará novos ciclos de protagonismo nos seus ambientes fora da empresa, ampliando o número de protagonistas na sociedade, até que, em algum momento, a falta desta característica seja tão indesejável, que nenhuma pessoa ousará colocar a culpa em ninguém por nada que aconteça com ela, no decorrer dos seus dias.

A aspiração da aplicação do processo proposto no desenvolvimento deste estudo é que o Protagonista passe a ser um agente ativo da mudança positiva da sociedade.

## 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O desenvolvimento da motivação, engajamento e empoderamento é de extrema relevância na Gestão Estratégica de Pessoas em todos os estágios da vida profissional. Por esse motivo, encontramos de muita utilidade desenvolver possíveis aplicações da presente pesquisa em grupos / equipes de trabalhadores que não estejam necessariamente no nível de especialistas, mas especialmente no início da carreira profissional ou com um grau baixo de maturidade (M1 - segundo a teoria da liderança situacional). Deve-se mapear todos os recursos necessários para desenvolver esse Protagonismo desde o início da vida profissional, pois, quando são semeadas as competências chave para direcionar profissionais e pessoas no caminho da alta performance, este processo será sempre mais natural e mais facilmente aceito, com maiores chances de trazer os melhores resultados.

Outro possível desdobramento pode ser a avaliação da correlação entre o Protagonismo e o tipo de atividade que o trabalhador realiza, especificamente, o grau de operacionalidade da tarefa. Em alguns casos, tarefas muito operacionais e repetitivas podem levar a um nível de motivação e engajamento menor que tarefas que exijam maior criatividade e liberdade para propor soluções diferenciadas e inovadoras.

Na Era do Conhecimento, com predominância de atividades operacionais realizadas por máquinas, o sistema laboral tende a precisar cada vez menos de humanos atuando em atividades operacionais. Portanto, há um crescimento cada vez maior de indivíduos com as características de motivação, engajamento e empoderamento, ou seja, o mercado precisa cada vez mais de Protagonistas.

A cadeia do protagonismo proposta pode ainda ser aplicada a outras situações que não só o desenvolvimento de colaboradores. Da mesma forma que aqui se propõe o desenvolvimento de “colaboradores Protagonistas” pode-se aplicar o processo a uma “organização Protagonista”, a “líderes Protagonistas”, a “pais protagonistas”, a “atletas Protagonistas”, e assim a qualquer um dos papéis que uma pessoa assume na sua vida.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergamini, C. W. (2002). Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. *GV-executivo*, 1(2).
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *As 3 chaves do Empowerment*. Rio de Janeiro: Record.
- Borges, O., J.M, J., & Coelho, G. (2005). Efeitos de um Ambiente de Aprendizagem Sobre o Engajamento Comportamental, o Engajamento Cognitivo e Sobre a Aprendizagem. *Anais do V Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências*. Bauru, SP.
- Branham, L., & Hirschfeld, M. (2010). *Re-engage*. McGraw-Hill Companies.
- Catalão, J., & Penim, A. (2013). *Ferramentas de Coaching*. São Paulo: Lidel - Zamboni.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo: Makron Books.
- Correa, M. (2014). *Competências: Método APP: Como transformar comportamento humano em números*. Belo Horizonte: Benvinda.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *A psicologia da felicidade*. São Paulo: Saraiva.
- Deloitte. (11 de 4 de 2019). *Deloitte*. Fonte: Site da Deloitte: <https://trendsapp.deloitte.com/reports/2019/global-human-capital-trends/2019-global-human-capital-trends.html>
- De Araujo Amaro, R. (16 de 12 de 2003). *RH.com.br*. Fonte: RH.com.br: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/3703/cuidado-com-a-pesquisa-de-clima.html>
- Escorsin, A., & Walger, C. (2017). *Liderança e desenvolvimento de equipes*. Curitiba: Intersaberes.
- Ferreira, A., Vilas Boas, A., Pereira, R., Ribeiro, L., & da Silva, S. (2006). Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *XIII SIMPEP*. SP.
- Fisher, K. (2000). *Leading Self-Directed Work Teams*. McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne J., Boydell ,T. (2010). *A Manager's Guide to Leadership*. McGraw-Hill.
- Fritzen, S. (2013). *Janela de Johari : exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gonçalves, J. R. (2015). Climas organizacionais positivos, relação ótima em equipa e compromisso organizacional.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Krauz, R. (1991) *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel.
- Kruse, K. (2016). *Engajamento do Colaborador 2.0: Como Motivar seu Time para Alta Performance*. Richboro, PA: The Kruse Group.
- Mandelli, P., & Loriggio, A. (2017). *Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas*. Petrópolis: Vozes Nobilis.
- Meredith, M., & Murrell, K. (2000). *Empowering Employees*. McGraw-Hill.
- Mainardes, E. W., & Miranda, C. (2010). Estilos de Liderança. Fonte: Revista Eletrônica de Administração (Online: ), v. 09, n.2, edição 17, jul-dez 2010.
- Pita, E. (2014). *Como dizer?: a arte de dar e receber feedback*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Rock, D. (2008). SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuroleadership Journal*, 44-52.
- Silva, U. B., & Kovaleski, J. (2006). *Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360º: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A.* Rio de Janeiro: ABEPRO.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80,(1,609) ,1-28.
- Silveira, M. (26 de 10 de 2017). *Linkedin*. Fonte: *Linkedin*: <https://www.linkedin.com/pulse/qual-diferença-entre-motivação-e-engajamento-marcelo-silveira/>
- Steiner, C. (1980). *Os papéis que vivemos na vida*. São Paulo: Arte Nova.
- Stone, D., & Heen, S. (2016). *Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem retorno de chefes, colegas, familiares e amigos*. São Paulo: Portfolio Penguin.
- Todorov, J., & Moreira, M. (2005). O Conceito de Motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 119-132.

## 9. ANEXOS

### Anexo 01 - Fatores avaliados pela Avaliação de Potencial e Perfil – APP

| <b>Fatores Profissionais</b>                   | <b>Definição</b>   |
|--|--|
| Capacidade de planejamento                     | Avalia a capacidade de planejamento do profissional, que é definida como a ação para se criarem recursos com vistas a atingir os objetivos.  |
| Capacidade de organização                      | Avalia a capacidade do indivíduo em relação a aspectos organizativos e à administração do tempo.   |
| Capacidade de acompanhamento - liderança coach | Avalia a capacidade que o indivíduo apresenta de acompanhar e promover o desenvolvimento de sua equipe, por meio de treinamento, informações, feedbacks e orientações.                       |
| Estilo de liderança                            | Avalia o grau de identificação do indivíduo com o papel de líder e sua capacidade para motivar e agregar equipes, visando a obtenção de resultados e à criação de um bom clima de sinergia.  |
| Estilo de comunicação                          | Avalia a capacidade que o indivíduo tem de difundir informações com clareza e objetividade, conseguindo manter o grupo inteirado com relação às mudanças ocorridas em seu local de trabalho. |
| Tomada de decisão                              | Avalia a prontidão pessoal para o risco. Avalia, também, a habilidade de decidir com maior ou menor rapidez, além de verificar se há autonomia para decidir ou se há omissão.                |
| Capacidade de delegação                        | Avalia o grau de necessidade do indivíduo de trabalhar com detalhes e sua capacidade de delegação de tarefas.  |
| Administração de tempo                         | Avalia a capacidade do indivíduo de trabalhar com prazos curtos e sob pressão de tempo.  |
| Volume de trabalho                             | Avalia o volume de trabalho que o profissional suporta, se ele necessita trabalhar em excesso, ou se está se sentindo subaproveitado.  |

|   |   |
|---|---|
| Potencial criativo e flexibilidade                  | Avalia a necessidade que o profissional tem de seguir normas, regras, procedimentos, metodologias, etc. para a execução de suas tarefas. Avalia sua necessidade de trabalhar com liberdade de expressão.  |
| Capacidade de priorizar e trabalhar com imprevistos | Avalia o grau de atenção concentrada e indica se o comportamento é dispersivo ou se a pessoa consegue estabelecer suas prioridades, trabalhando com imprevistos e emergências.  |
| Gestão de mudanças                                  | Avalia a necessidade que o profissional revela de aceitar mudanças e adaptar-se a mudanças e inovações.   |
| Relacionamento com superiores                       | Avalia se o profissional é submisso perante superiores ou se consegue estabelecer uma relação de confiança, criando um clima de parceria e abertura.  |
| Gestão de conflitos                                 | Avalia a forma como o profissional reage em situações tensas, verificando se evita conflitos revelando-se passivo ou se se apresenta agressivo em situações de tensão.  |
| Controle das emoções                                | Avalia a habilidade do indivíduo de lidar com suas emoções, verificando se explode com facilidade ou se reprime seus sentimentos.   |
| Relacionamento afetivo                              | Avalia o grau de envolvimento íntimo do profissional com outras pessoas, verificando se consegue dividir seus problemas, se é muito reservado, ou se faz muitas concessões para as pessoas de sua confiança.                                    |
| Relacionamento com grupos                           | Avalia o grau de necessidade do indivíduo de se integrar, de pertencer, dar e receber apoio de grupos. Revela comportamentos de colaboração e o nível de concessão feita a outras pessoas para agradar o grupo.                                 |
| Imagem pessoal                                      | Avalia a forma como o indivíduo é percebido e o seu grau de autoestima, verificando se é autoconfiante ou tem dificuldades para fazer seu marketing pessoal ou, ainda, se é considerado "exibicionista".  |
| Tônus vital   | Avalia o nível de vitalidade do indivíduo, verificando se está na média, eufórico ou "estressado" em razão do excesso de trabalho ou de problemas pessoais. O tônus vital pode sofrer impactos em virtude do grau de motivação do profissional. |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Necessidade de realização | Avalia a necessidade do indivíduo de atingir suas metas pessoais e profissionais, verificando seu grau de motivação em relação aos seus desafios. |
|---------------------------|---|

Fonte: Correa, 2014 p. 66

Anexo 02: Questionário de Impulsores

| QUESTIONÁRIO DE IMPULSORES  |       |   |
|---|-------|---|
| Nome:   | Data: |   |
| Instruções: Leia atentamente as questões e responda na 1ª coluna correspondente     |       |   |
| 4 - Sempre<br>3 - Quase Sempre<br>2 - Algumas vezes<br>1 - Quase nunca<br>0 - Nunca |       | P = _____<br>E = _____<br>F = _____<br>AP = _____<br>AG = _____ |
| 01. Cada vez que faço algo exijo de mim a maior perfeição, ainda que demore fazer.  |       | P   |
| 02. Custa-me muito fazer as coisas que a maioria das pessoas fazem.                 |       | E   |
| 03. Evito mostrar minhas emoções, principalmente chorar na frente dos outros        |       | F   |
| 04. Faço várias coisas ao mesmo tempo   |       | AP  |
| 05. Custa-me dizer não se me pedem algo.  |       | AG  |
| 06. Esmero em usar bem as palavras  |       | P   |
| 07. Percebo que a vida é uma luta perpétua e que tudo custa um grande esforço.      |       | E   |
| 08. Necessito trabalhar rápido.   |       | AP  |
| 09. Aguento em silêncio, estoicamente (mesmo sofrendo).                             |       | F   |
| 10. Desde menino(a) os outros estão sempre em primeiro lugar para mim.              |       | AG  |
| 11. Ainda que termine de fazer as coisas bem, penso que poderia ter sido melhor.    |       | P   |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 12. Faço muito rodeio, custa-me responder as coisas.  |  | E  |
| 13. As pessoas costumam a acompanhar-me.  |  | AP |
| 14. Responsabilizo-me sozinho pelo trabalho, por mais duro que seja.                          |  | F  |
| 15. Necessito estar bem com todas as pessoas.   |  | AG |
| 16. Se digo algo positivo, necessito completa-lo como algo negativo.                          |  | P  |
| 17. É mais difícil para mim fazer as coisas de modo prático e simples. Complico a minha vida. |  | E  |
| 18. Faço as tarefas dos outros por não ter paciência de espera-los.                           |  | AP |
| 19. Quando todos se sentem enfraquecidos, eu me mantenho e lhes dou apoio.                    |  | F  |
| 20. Gosto que se ocupem de mim.   |  | AG |
| 21. Detesto desordem.   |  | P  |
| 22. Esforço-me ao máximo se as coisas não saem como eu quero.                                 |  | E  |
| 23. Tendo a interromper as pessoas para poder terminar o que estava dizendo.                  |  | AP |
| 24. Detesto ser protegido.  |  | F  |
| 25. Trato de adivinhar o que os outros necessitam para logo agradá-los.                       |  | AG |
| 26. São insuportáveis os erros dos demais, é difícil ficar conformado.                        |  | P  |
| 27. Só dou valor ao que se obtém com grande esforço.  |  | E  |
| 28. Quando quero ou pergunto algo, quero uma resposta imediata.                               |  | AP |
| 29. Quando alguém se emociona muito eu critico.   |  | F  |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 30. Detesto que me neguem o que quero.                                 |  | AG |
| 31. Exijo dos demais a máxima qualificação no estudo e no trabalho.    |  | P  |
| 32. Repito as perguntas que eu faço para facilitar que me compreendam. |  | E  |
| 33. Irrito-me com pessoas lentas.                                      |  | AP |
| 34. Primeiro o dever e a disciplina.                                   |  | F  |
| 35. Sinto-me responsável por fazer outras pessoas se sentirem bem.     |  | AG |