



“Pontes e Gerações: A(s) Nova(s) Liderança(s) nas Organizações”

Patrícia Jardim da Palma, PhD
Universidade Aberta – Portugal
Investigadora do LE@D
Membro do CEG
E-mail: patricia.palma@uab.pt



Panorama

- ❑ O Chamamento no Trabalho e seus Benefícios
- ❑ As Múltiplas Gerações no Trabalho
- ❑ Como Motivar as Múltiplas Gerações no Trabalho?
- ❑ Desafios: A(s) Nova(s) Liderança(s)
- ❑ Exemplos de “Casos”
- ❑ Estratégias Práticas para o Desenvolvimento da(s)
Nova(s) Liderança(s)



Estudo: "Tratadores de Animais"



"It's a part of who I am and I don't know if I can explain that. When you use that expression "it's in your blood," like football coaches and players can never retire because it's in their blood. Whatever my genetic makeup is, I'm geared towards animals."



"I slept and ate and read reptiles when I was a little boy. Most boys my age, all they thought about was girls. Well, I thought about girls and reptiles."

"I'm more suited to working with animals than people."

"I naturally wanted to stay here because I had a gift."



Estudo: “Tratadores de Animais ”

Identificação e Sentido de vida ...

“My little way of preserving what we have left is taking care of these animals. I’m not one of those people to go out in the jungle and tell people don’t do this, this is bad. That’s not me. . . . This is my life.”



“I’d trained these penguins to swim (...) Then you’ll have their feeding session when they’re all swimming and it just crowds up, completely fills up with people. That’s what kind of drives me in a lot of ways because when I trained those penguins I made millions of people’s day, probably enlightened a bunch of kids about penguins.”



Estudo: “Tratadores de Animais”

Outputs, Dever moral e Sacrifício pessoal ...



“The animals never chose to be here and it’s our responsibility to come in and give them the care that they need and make sure that they’re healthy and happy.”



“I owe the animals here at the zoo. It’s my job to make sure that these animals are properly taken care of just like one of my kids.”

“If my wife didn’t have a better job than me I couldn’t live on what I make here. I could not support our family or anything. . . . I don’t do it for the money.”



“We don’t get paid very well here. Actually, I work another job. I work seven days a week. I work two days at the art museum just to make ends meet. But I guess that’s the payoff for doing what you love.”



O que é que Motiva as Pessoas no seu Trabalho?

Patrícia Jardim da Palma • Miguel Pereira Lopes

Paixão e Talento
no Trabalho



Trabalhar (e Viver) com Paixão

EDIÇÕES SÍLABO

Motivação

Qual é a sua?





Job

Mr. A works primarily to earn enough money to support his life outside of his job. If he was financially secure, he would no longer continue with his current line of work, but would really rather do something else instead. Mr. A's job is basically a necessity of life, a lot like breathing or sleeping. He often wishes the time would pass more quickly at work. He greatly anticipates weekends and vacations. If Mr. A lived his life over again, he probably would not go into the same line of work. He would not encourage his friends and children to enter his line of work. Mr. A is very eager to retire.

Career

Mr. B basically enjoys his work, but does not expect to be in his current job five years from now. Instead, he plans to move on to a better, higher level job. He has several goals for his future pertaining to the positions he would eventually like to hold. Sometimes his work seems a waste of time, but he knows that he must do sufficiently well in his current position in order to move on. Mr. B can't wait to get a promotion. For him, a promotion means recognition of his good work, and is a sign of his success in competition with his coworkers.

Calling

Mr. C's work is one of the most important parts of his life. He is very pleased that he is in this line of work. Because what he does for a living is a vital part of who he is, it is one of the first things he tells people about himself. He tends to take his work home with him and on vacations, too. The majority of his friends are from his place of employment, and he belongs to several organizations and clubs relating to his work. Mr. C feels good about his work because he loves it, and because he thinks it makes the world a better place. He would encourage his friends and children to enter his line of work. Mr. C would be pretty upset if he were forced to stop working, and he is not particularly looking forward to retirement.



O que é que motiva as Pessoas no seu Trabalho?

O Trabalho pode ser visto como ...

Emprego



Carreira

Chamamento



Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Pitacho, L.; Palma, P. J. & Correia, P. (2019). Work orientation: Dimensionality and internal model. *Análise Psicológica*, 37(4):479-491.



O que é que motiva as Pessoas no seu Trabalho?

O Trabalho pode ser visto como ...

Orientação	Sentido predominante	Motivação principal
Emprego	O trabalho como meio para um fim	Salário, estabilidade
Carreira	O trabalho como caminho de progressão	Estatuto, sucesso, reconhecimento
Chamamento	O trabalho como vocação	Propósito, contributo, realização pessoal



Vale a pena ajudar as Pessoas a desenvolver o Chamamento no seu Trabalho?



Patrícia Jardim da Palma - Miguel Pereira Lopes

Paixão e Talento no Trabalho



Trabalhar (e Viver) com Paixão

©2012 SÍLABO



O que é que motiva as Pessoas no seu Trabalho?

TABLE 3
Means of Characteristics of 135 Respondents Viewing Work as Job, Career, or Calling

	Job (<i>n</i> = 44)	Career (<i>n</i> = 43)	Calling (<i>n</i> = 48)
Paragraph ratings			
JOB	2.5 (0.7)	0.7 (0.6)	0.2 (0.4)
CAREER	0.5 (0.7)	2.4 (0.6)	0.5 (0.7)
CALLING	0.2 (0.4)	0.6 (0.7)	2.4 (0.6)
Demographics			
AGE	43.0 ^a (8.0)	37.1 ^b (10.0)	44.9 ^a (10.7)
INCOME	1.9 ^a (1.1)	1.8 ^a (0.9)	2.5 ^b (1.3)
SCHOOL	14.8 ^a (2.4)	15.1 ^a (2.3)	16.6 ^b (2.4)
SOCSTAND	4.5 ^a (2.0)	5.2 ^a (1.7)	6.0 ^b (1.4)
OCCSTATUS	5.5 ^a (1.2)	5.2 ^a (1.3)	6.5 ^b (1.2)
JOBYEARS	6.7 ^b (4.5)	4.8 ^a (3.7)	8.1 ^b (7.4)
Well-being			
SATLIFE	4.5 ^a (1.1)	4.7 ^a (1.1)	5.5 ^b (1.0)
SATHEALTH	5.3 (1.4)	5.4 (1.4)	5.6 (1.2)
SATJOB	4.2 ^a (1.5)	4.6 ^a (1.4)	5.7 ^b (1.2)
WORKRANK	2.6 ^a (.54)	2.4 ^a (.66)	1.6 ^b (.74)
HEALTH	3.2 (0.7)	3.3 (0.7)	3.3 (0.6)
DAYSMISS	3.2 ^a (2.1)	4.3 ^a (2.9)	2.0 ^b (2.1)

Note. Table includes only respondents who rated all three paragraphs, and rated no more than one dimension as most like them. Some means are based on 1–4 fewer respondents than column *n* because of missing data. Standard deviations appear in parentheses. Means in the same row that do not share the same superscript (*a* or *b*) differ at $p < .05$ two-tailed.



O que é que motiva as Pessoas no seu Trabalho?

Benefícios de ver o Trabalho como um Chamamento:

- Maior satisfação e envolvimento
- Resiliência perante desafios
- Bem-estar psicológico e menor *burnout*
- Maior compromisso organizacional
- Desenvolvimento contínuo e aprendizagem

Palma, P. J. & Lopes, M. P. (2012). *Paixão e Talento no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pitacho, L.; Palma, P. J. & Correia, P. (2019). Work orientation: Dimensionality and internal model. *Análise Psicológica*, 37(4):479-491.

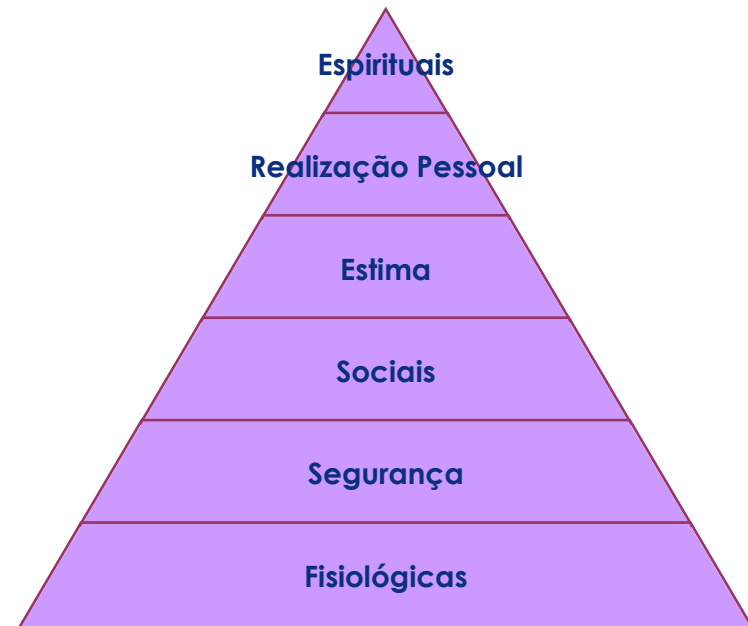


O que é que motiva as Pessoas no seu Trabalho?

Benefícios de ver o Trabalho como um Chamamento:

- ❑ Impacto social positivo

Teoria das Necessidades de Maslow





O que é que motiva as Pessoas no seu Trabalho?

Benefícios de ver o Trabalho como um Chamamento:

- ❑ Confiança e maior atração dos recursos necessários

Estudo:

Como é que os Empreendedores veem o seu trabalho e quais as mais-valias?

- Como um “emprego”
 - Como uma “carreira”
 - Como um “chamamento”





Vale a pena desenvolver o Chamamento das Pessoas com o seu Trabalho ...



**Como podem os Líderes desenvolver pessoas
mais motivadas com o seu trabalho?**



Múltiplas Gerações no Trabalho ...



Liderança ...



Questão:



Como Liderar as múltiplas gerações, por forma a assegurar a produtividade, a motivação e o bem-estar das pessoas?





	 BABY BOOMER de 1940 à 1965	 GERAÇÃO X de 1966 à 1978	 GERAÇÃO Y de 1979 à 1994	 GERAÇÃO Z de 1995 à 2010	 GERAÇÃO ALPHA a partir de 2011
Quem são?	Nascidos após II Guerra até a metade da década de 1960. A designação vem da expressão "baby boom", que representa a explosão na taxa de natalidade nos Estados Unidos no pós-guerra.	Filhos dos "baby boom", grupo de jovens, sem identidade aparente, que enfrentariam um mal incerto, sem definição, um futuro hostil. Nomeada como X por causa da queda da taxa de natalidade.	Também conhecida por geração do Milênio ou da Internet, devido ao fato de serem os primeiros a nascerem num mundo totalmente globalizado.	Geração que corresponde à idealização e nascimento da World Wide Web, criada em 1990 por Tim Berners-Lee. A grande nuance dessa geração é "zapear".	Pessoas muito mais independentes, com potenciais e habilidades de adaptações a novas tecnologias e facilidades de resolver problemas muito mais que seus pais e avós.
Fatos mais influenciadores e marcantes	Fim da II Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Movimento hippie • Revolução sexual • Aids • Televisão à cores • Auge do cinema 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador, impressora, internet, e-mail, celular • Globalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Era 100% Digital • Redes Sociais • Mensagens instantâneas • Teoria de Gênero 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet das coisas • Inteligência artificial
Características principais	Educação rígida, tradicional e conservadora , de fortes valores familiares relativos ao casamento , filhos, segurança, compra da casa, do carro, a procura pela estabilidade .	Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo ; Maturidade e escolha de produtos de qualidade e inteligência; Ruptura com as gerações anteriores e seus paradigmas; Busca maior por seus direitos; Preparação e preocupação maior com as gerações futuras ; Procura de liberdade.	Superexposta a um novo nível de informação devido aos avanços tecnológicos , a comunicação é seu ponto forte. Afastada dos trabalhos braçais e sobrecarregada de "prêmios" e facilidades materiais , aparente compensação a partir dos pais "X". Novo significado sobre a visão de trabalho versus plano de carreira .	Geração tida como a mais tolerante que já existiu, mais aberta ao apoio às pluralidades religiosas, sociais e igualdade de gênero . Possui responsabilidade social, ansiedade extrema , menos relações sociais , desapego das fronteiras geográficas e necessidade de exposição de opinião .	Composta por crianças que desde muito pequenas, estão inseridas em um cotidiano rodeado pela tecnologia . Em pleno desenvolvimento, é precoce a afirmar o que pensam , mas a tendência indica que seja muito mais independentes que suas antecessoras, e com habilidade de adaptação, inovação como nunca visto .



Questão:



Como Liderar as múltiplas gerações, por forma a assegurar a produtividade, a motivação e o bem-estar das pessoas?





O que é que Motiva as Múltiplas Gerações no seu Trabalho?

Motivação

Qual é a sua?





O que é que motiva as Múltiplas Gerações no seu Trabalho?

Geração	Orientação predominante	Motivação central	Relação com o trabalho
Baby Boomers	Emprego	Dever, lealdade e sacrifício	O trabalho é um dever
Geração X	Carreira	Progresso, autonomia, carreira sólida	O trabalho é caminho de crescimento
Millennials	Chamamento	Propósito e impacto	O trabalho é expressão de valores
Geração Z	Carreira + Chamamento	Equilíbrio entre propósito e segurança	O trabalho deve ter sentido e sustentabilidade



Questão:



Como Liderar as múltiplas gerações, por forma a assegurar a produtividade, a motivação e o bem-estar das pessoas?





Como Liderar as Múltiplas Gerações no seu Trabalho?

Geração	Orientação predominante	Foco e motivação	Tipo de liderança associada
Baby Boomers	Emprego	Tarefas, recompensas, controlo	Liderança transacional , com regras, metas e recompensas bem definidas
Geração X	Carreira	Desenvolvimento, reconhecimento, desempenho	Liderança mais participativa e por objetivos
Millennials	Chamamento	Propósito, valores, contribuição para o bem comum	Liderança transformacional e missionária
Geração Z	Chamamento + Carreira	Inclusão, equilíbrio, desenvolvimento pessoal, impacto social	Liderança mais servidora, digital e inclusiva



O que caracteriza estes Estilos de Liderança?

Motivação

Qual é a sua?





Como Liderar as Múltiplas Gerações no seu Trabalho?

Dimensão	Liderança Transformacional	Liderança Missionária	Liderança Servidora
Propósito central	Transformar pessoas e organizações para alcançar metas e inovação.	Cumprir uma missão com propósito e impacto social , inspirando através dos valores.	Servir os outros para promover o crescimento humano e o bem comum.
Foco principal	Mudança , visão e inspiração.	Propósito , coerência ética e sentido de vocação.	Serviço , empatia e desenvolvimento das pessoas.
Motivação	Baseada na inspiração e carisma do líder.	Baseada no propósito coletivo e no compromisso com a missão.	Baseada na empatia, cuidado e altruísmo .



Como Liderar as Múltiplas Gerações no seu Trabalho?

Dimensão	Liderança Transformacional	Liderança Missionária	Liderança Servidora
Relação líder-seguidores	O líder inspira e estimula seguidores a atingir o seu potencial.	O líder mobiliza pelo propósito , partilhando uma missão comum	O líder serve e apoia os seguidores, colocando as suas necessidades em primeiro lugar.
Resultado desejado	Transformação organizacional e pessoal.	Impacto positivo e sustentável , alinhado à missão.	Bem-estar coletivo e crescimento humano

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*



Alguns Exemplos...

patagonia[®]



Yvon Chouinard



Satya Nadella



***Comendador
Nabeiro***

Rui

Como Liderar as múltiplas gerações, por forma a assegurar a produtividade, a motivação e o bem-estar das pessoas?



Como fazer na prática?

Algumas Estratégias práticas:

- Ajustar o estilo de liderança
- Promover o diálogo intergeracional
- Personalizar a motivação e o reconhecimento
- Investir no desenvolvimento contínuo



Algumas Estratégias práticas:

- ❑ Comunicar com clareza e empatia
- ❑ Reforçar o propósito organizacional
- ❑ Construir equipas diversas e inclusivas
- ❑ Dar voz e autonomia a todos





Como Liderar as múltiplas gerações, por forma a assegurar a produtividade, a motivação e o bem-estar das pessoas?



Conclusões ...





Como Liderar as múltiplas gerações, por forma a assegurar a produtividade, a motivação e o bem-estar das pessoas?



Conclusões ...



“A liderança do futuro será aquela capaz de integrar o pragmatismo da Geração X, com a ambição transformadora da Geração Y e o idealismo consciente da Geração Z — unindo-as sob um propósito comum.”



Um pequeno Exercício ...



Exercício: "Quem Serve Quem?"





Exercício: “Quem Serve Quem?”

Duração: 15 minutos

Objetivo: Refletir sobre o papel do economista como **líder servidor**, capaz de equilibrar decisões económicas e responsabilidade social.

Situação:

“É economista num município em crise. Tem **5 milhões de euros** para investir. Tem que decidir **em 10 minutos** qual a melhor opção e porquê.”

Opções:

- A) Aumentar incentivos fiscais a grandes empresas.
- B) Criar um fundo de microcrédito para pequenos negócios locais.
- C) Apoiar projetos sociais de capacitação e emprego jovem.

Discussão em grupo:

- Qual decisão serve melhor a comunidade?
- Quem ganha e quem perde?
- Que valores estão por trás da decisão?
- O que significa “servir” neste contexto económico?



Exercício: “Quem Serve Quem?”

Principais Conclusões?



Exercício: “Quem Serve Quem?”

O economista também **lidera decisões que afetam vidas.**

Liderar é **escutar, cuidar e servir o interesse coletivo**, não apenas maximizar resultados.

O **impacto ético e social** das escolhas económicas é parte essencial da liderança.



“A liderança servidora não está relacionada com “quem tem poder”, mas sim com “quem cria valor humano e social com o poder que tem.” O verdadeiro líder económico serve o bem comum.”



“Pontes e Gerações: A(s) Nova(s) Liderança(s) nas Organizações”

Patrícia Jardim da Palma, PhD
Universidade Aberta – Portugal
Investigadora do LE@D
Membro do CEG
E-mail: patricia.palma@uab.pt