



MOTIVATION & LEADERSHIP TO WIN THE FUTURE



ENOUGH
THEY
SILENCE

“Fala apenas quando sentires que as tuas
palavras serão mais belas que o silêncio”

Provérbio

Zen

A vida é movimento.

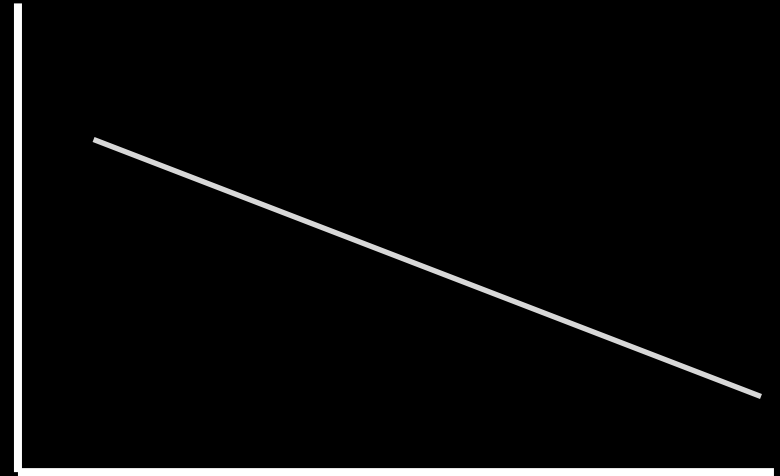
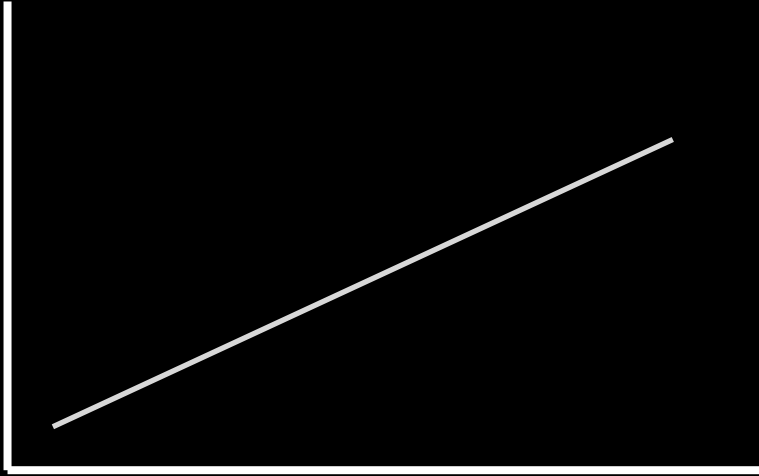


Uma chama através da
noite não é a mesma
chama mas também não é
outra

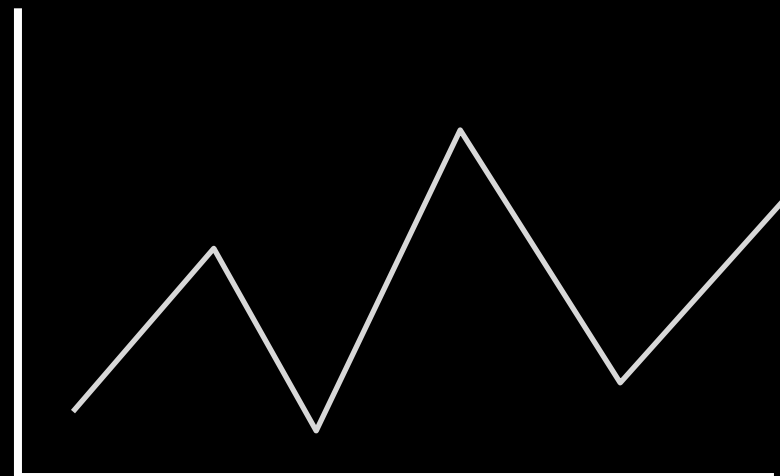
Quem é que não quer ser um vencedor?

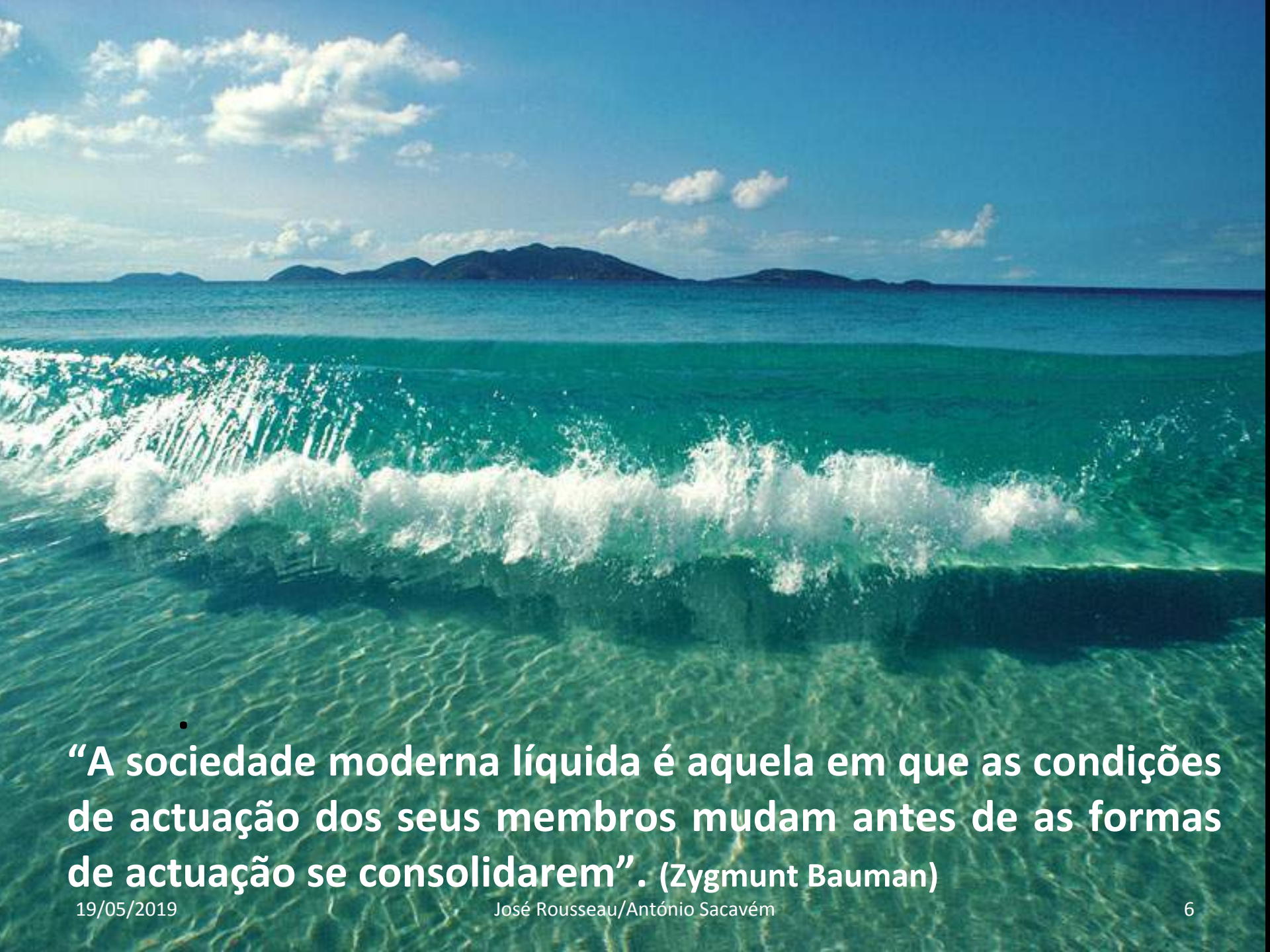


Os GRÁFICOS DA VIDA



Numa escala de 0 a 10 qual é a vossa responsabilidade pelo que vos acontece na vida?





“A sociedade moderna líquida é aquela em que as condições de actuação dos seus membros mudam antes de as formas de actuação se consolidarem”. (Zygmunt Bauman)



**“AQUELE QUE DESEJA A FRESCURA DE
UMA SOMBRA DEVE COMPREENDER
QUE ANTES NECESSITA DE PLANTAR
UMA ÁRVORE”**

MOTIVACÃO



AUTOMOTIVAÇÃO

Porque é que alguém
deverá ser liderado por si?

Liderar: Arte ou ciência?







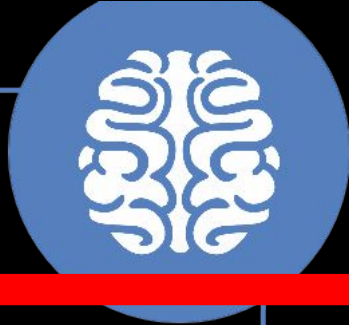


“

“Change can be tough, but I’ve never heard anybody say it wasn’t worth it.”

*- Carol Dweck,
Mindset*

Mentalidade Fixa
Inteligência é estática



Mentalidade Crescente
Inteligência pode ser desenvolvida



Procura parecer inteligente,
por isso tende a...

Procura aprender sempre,
por isso tende a...

DESAFIOS

...evitar desafios

...abraçar desafios

OBSTÁCULOS

...desistir facilmente

...persistir até o fim

ESFORÇOS

...ver esforços como algo
improdutivo

...ver esforços como um caminho
para o aperfeiçoamento





Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work

48

Received 10 November 2016
Revised 11 April 2017
28 June 2017
28 August 2017
Accepted 18 September 2017

Marjolein C.J. Caniëls

*Department of Management, Science and Technology,
Open Universiteit, Heerlen, The Netherlands*

Judith H. Semeijn

*Department of Management, Science and Technology, Open Universiteit,
Heerlen, The Netherlands and
Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University,
Maastricht, The Netherlands, and*

Irma H.M. Renders

*Department of Management, Science and Technology,
Open Universiteit, Heerlen, The Netherlands*

Findings – In line with prior studies, support is found for positive significant relationships of proactive personality and transformational leadership with engagement. Additionally, transformational leadership is found to moderate the relationship between proactive personality and work engagement, but only when employees have a growth mindset.

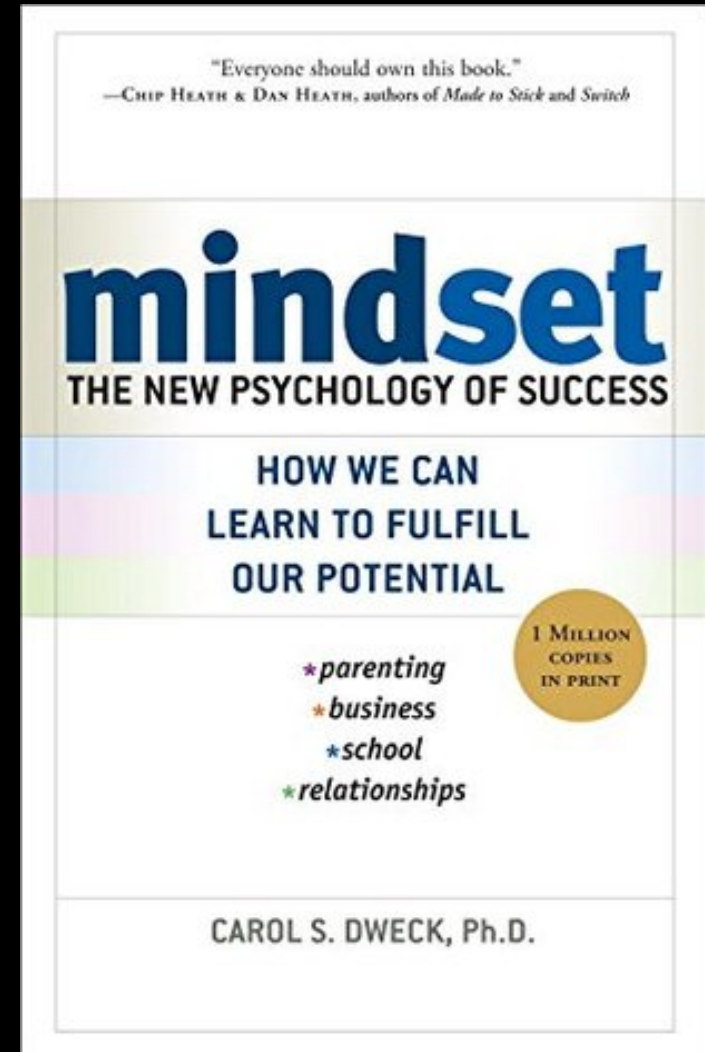


Mindset de Crescimento: o objetivo é aprender.

“É muito mais importante para mim aprender novas coisas em liderança do que estar sempre certo”.

Mindset Fixo: o objetivo é estar certo.

“A única coisa que me importa é mostrar aos outros o quão bom eu sou a liderar”.

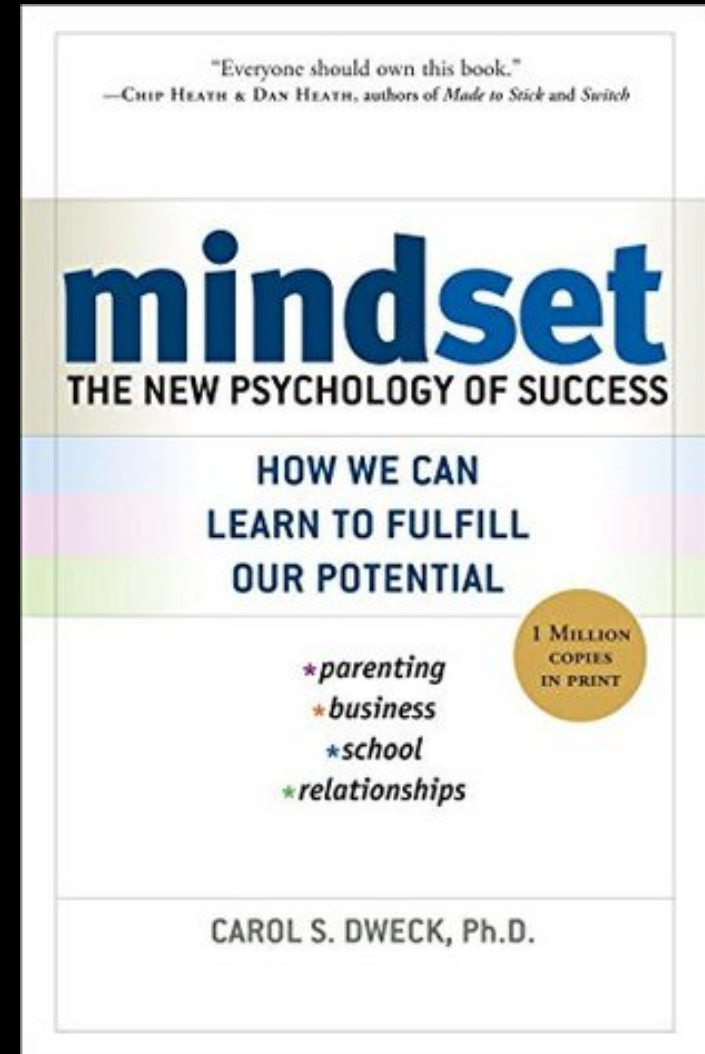


Mindset de Crescimento: o esforço é positivo.

“Quanto mais arduamente trabalhares numa coisa, melhores serás a executá-la”.

Mindset Fixo: o esforço é negativo.

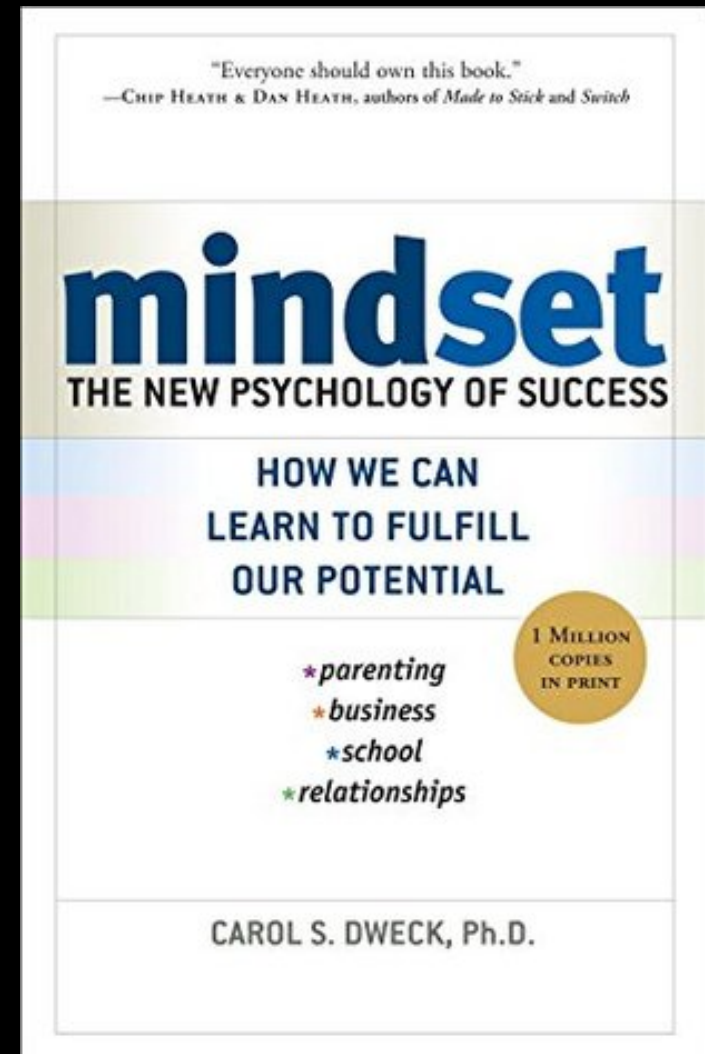
“Quando tenho que trabalhar duro nalguma coisa faz-me sentir pouco inteligente”.



Uma pessoa tem vindo a trabalhar num projeto há já algum tempo. Quando a pessoa conclui o projeto observa que grande parte das soluções apresentadas não são adequadas ao contexto.

O que não é adequado dizer à pessoa?

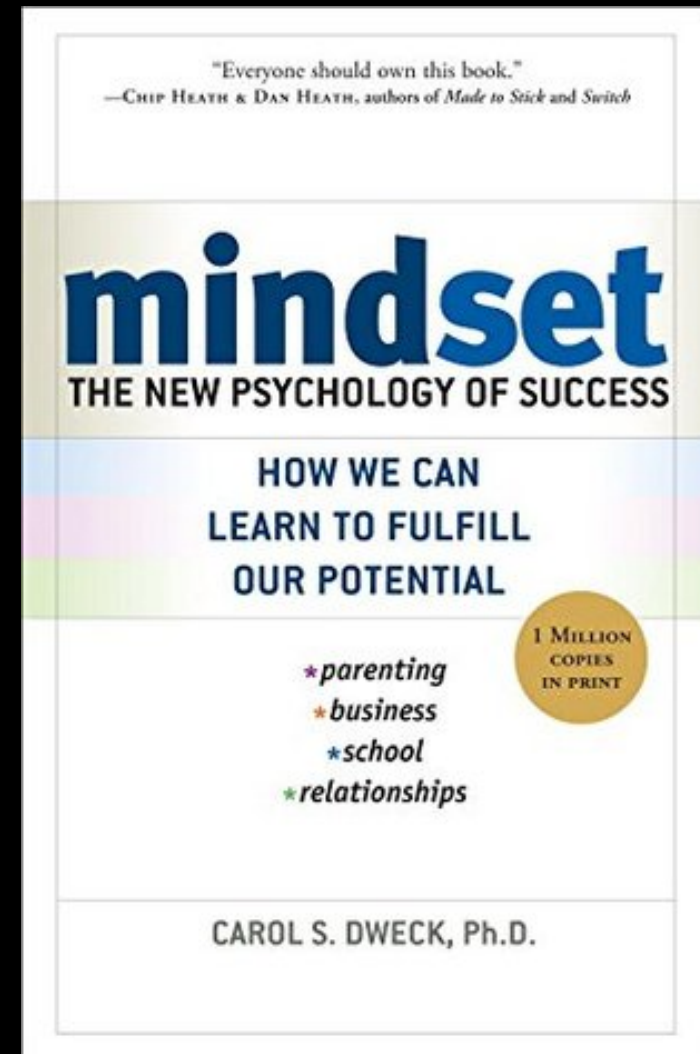
O que é adequado dizer à pessoa?



Uma pessoa termina um projeto muito rapidamente e o líder vê que as soluções recomendações propostas são boas.

O que não é adequado o líder dizer à pessoa?

O que é adequado o líder dizer à pessoa?



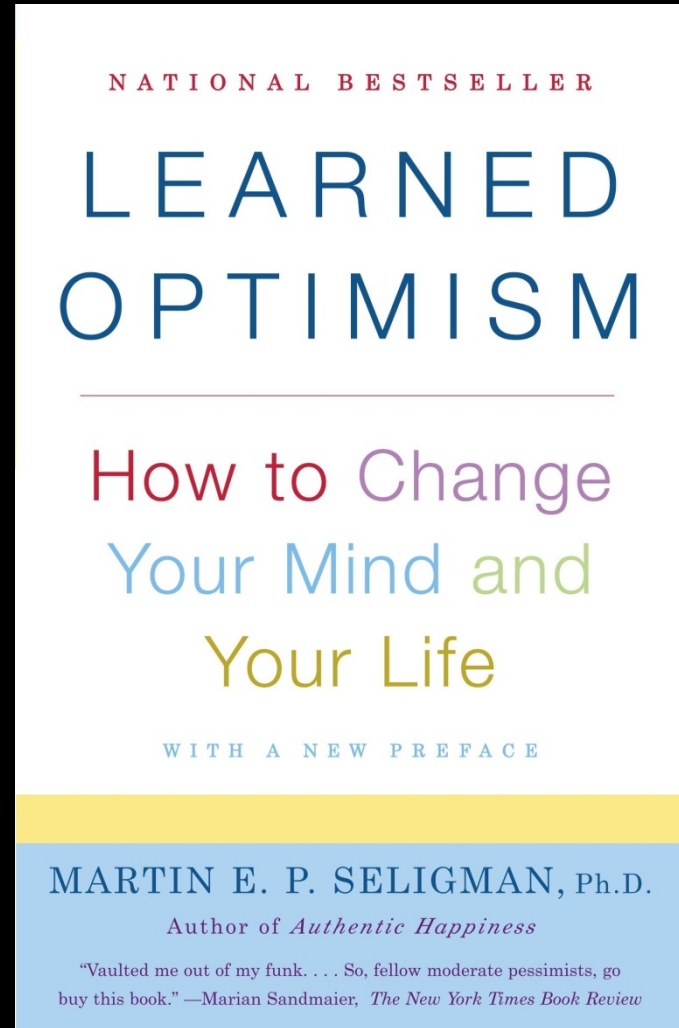
A man with a shaved head, wearing a dark long-sleeved shirt and dark trousers, is sitting on a ledge in a modern office hallway. He is looking towards the camera with a slight smile. The hallway has a polished floor and a door in the background. The lighting is soft and even.

— THE TOP 10 THINGS
AMAZING LEADERS DO
BY ROBIN SHARMA

Aprendido / Learned Optimism

Otimismo: acreditar que o resultado vai ser positivo.

Pessimismo: acreditar que o resultado vai ser negativo. É estar focado na causa mais catastrófica da adversidade.



Optimismo Preciso (accurate):

acreditar que o resultado será positivo, a menos que exista evidência externa relevante de que possa assim não ser.

É a base da resiliência, da confiança e do sucesso ultimo.

O Otimismo Preciso é uma escolha.

O líder acredita que pode alterar as circunstâncias do negócio para melhor, através do seu esforço e ação consistente.

- Eu sou responsável e não uma vítima.
- Eu consigo fazer acontecer, com esforço e a atitude certa.
- Eu assumo que a maioria das pessoas, na maioria das vezes tem boas intenções.

NATIONAL BESTSELLER

LEARNED OPTIMISM

How to Change
Your Mind and
Your Life

WITH A NEW PREFACE

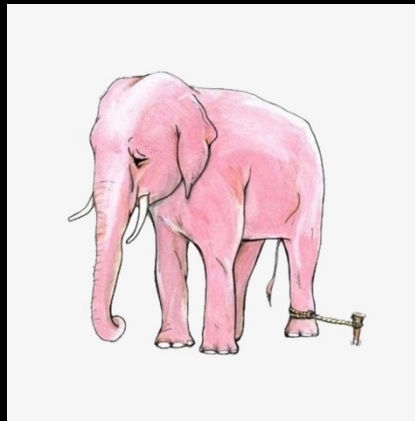
MARTIN E. P. SELIGMAN, Ph.D.

Author of *Authentic Happiness*

"Vaulted me out of my funk. . . . So, fellow moderate pessimists, go buy this book." —Marian Sandmaier, *The New York Times Book Review*

estilo de explicação otimista (a pessoa tende a explicar a si própria de forma otimista, a experiência-situação pela qual está a passar) neutraliza o sentimento de impotência.

Um estilo de explicação pessimista alastra o sentimento de impotência.



NATIONAL BESTSELLER

LEARNED OPTIMISM

How to Change
Your Mind and
Your Life

WITH A NEW PREFACE

MARTIN E. P. SELIGMAN, Ph.D.

Author of *Authentic Happiness*

"Vaulted me out of my funk. . . . So, fellow moderate pessimists, go buy this book." —Marian Sandmaier, *The New York Times Book Review*

Liderar é...

“a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”

(House, Hanges, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta, 1999)



Diferenças entre Gestão e Liderança

Gestão

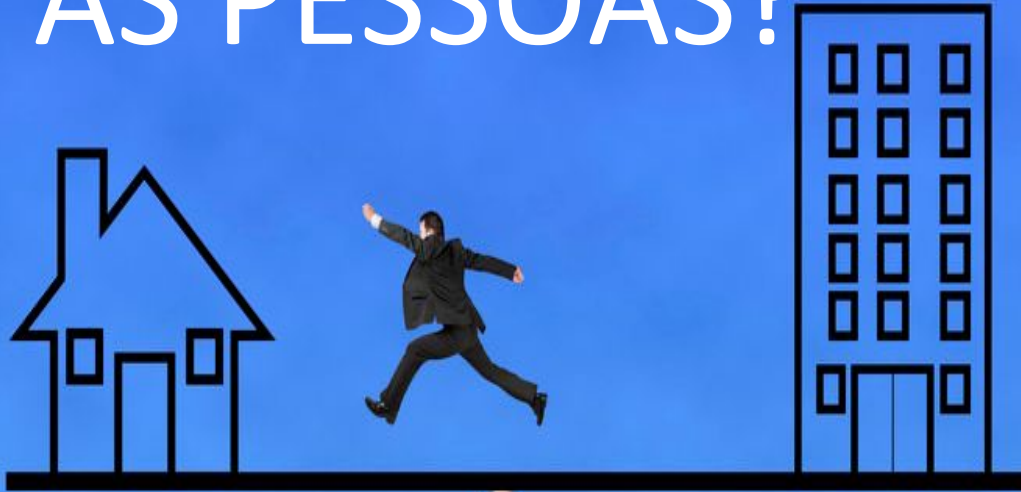
Resolve problemas
Lida com a complexidade

Liderança

Alinha e motiva as pessoas
Trata da mudança



...E AS PESSOAS?



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Auto-conhecimento

Auto-disciplina

Motivação

Empatia

Sociabilidade

(Goleman 2016)



Competências

Resiliência

Capacidade de adaptação

Capacidade intelectual

Profissionalismo

Inteligência inter-relacional.





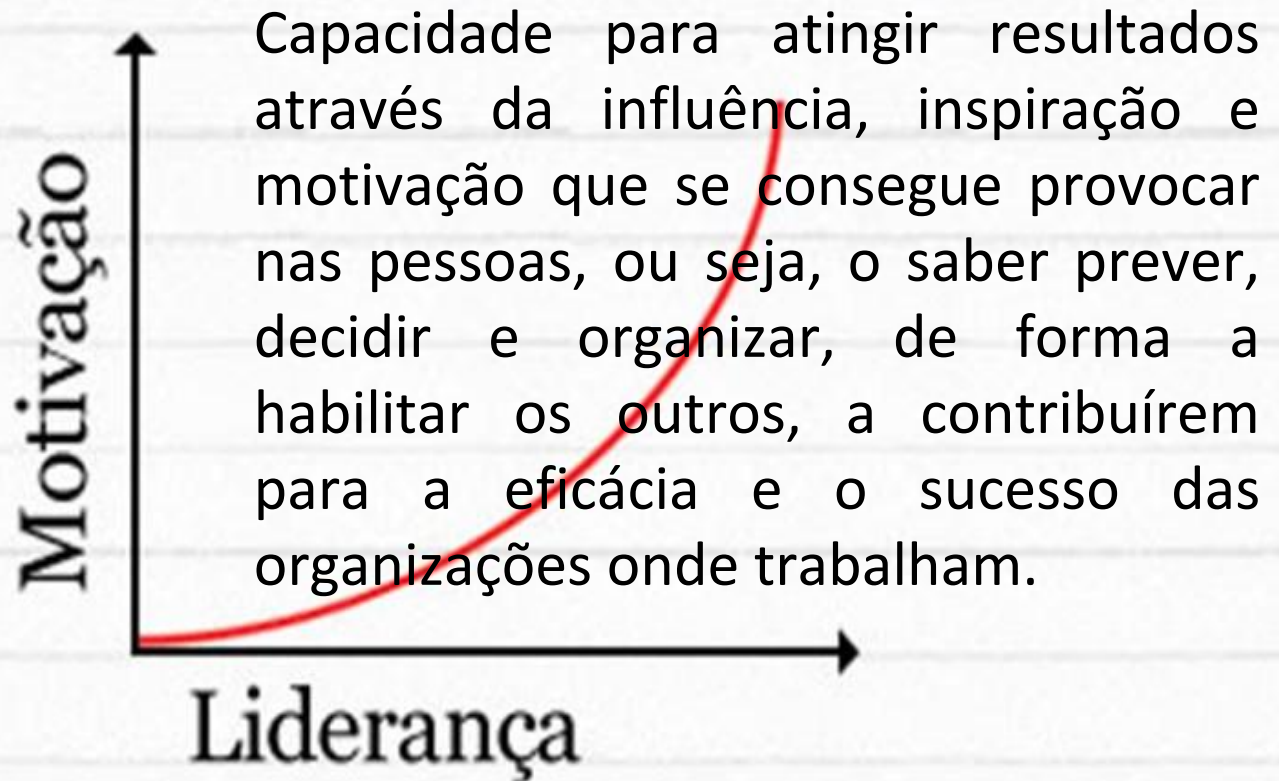
COMPETÊNCIAS ADICIONAIS

Proatividade

Capacidade de estabelecimento
de prioridades

Espírito de equipa

Liderança e Motivação



Os líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade. A chave da autoexpressão é entender-se a si próprio e ao mundo e a chave para perceber é aprendendo através da sua própria vida e experiência.

(Bennis 2009)



Líder perfeito

Dar sentido
Relacionar
Visionar
Inventar

(Ancona, malone, Orlikosky e Serge 2007)



Qualidades Adicionais do Líder

Humano
Interessado
Empático
Diferente

(Goffee e Jones 2000)



Regras de Liderança

Fazer o que precisa de ser feito

Fazer as perguntas certas

Fazer planos de ação

Foco nas oportunidades e não nos problemas

Dirigir reuniões produtivas

Atribuir responsabilidades pelas decisões

Dizer “Nós” e não “Eus”

(Drucker 2004)



Tipologias de liderança

Oportunista
Diplomata
Conhecedor
Realizador

Individualista
Estratega
Alquimista

(Rooke e Torbet 2016)



Yin e Yang da Liderança

O Líder no **Sucesso** olha para a janela
e não para o espelho



O Líder no **fracasso** olha para o espelho
e não para a janela

Porque fazemos aquilo que fazemos?

IMPOSSIBL

**Hierarchy of Needs
(1990's eight-stage model based on Maslow)**



Basic
Human
Needs



AÇÃO





Fatores Motivacionais

Trabalho em si.

Realização.

Reconhecimento.

Progresso.

Responsabilidade.

Fatores Higiênicos

Condições de trabalho.

Administração da empresa.

Salário.

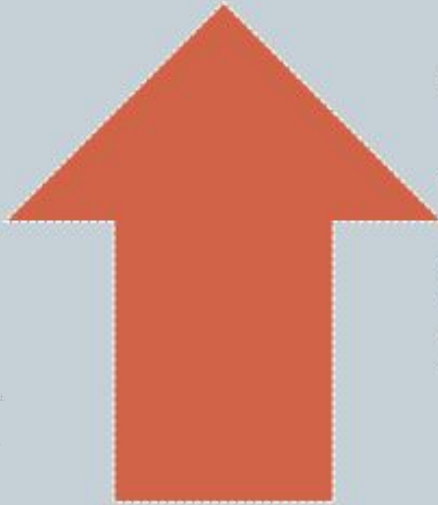
Relações com o supervisor.

Benefícios e incentivos sociais.

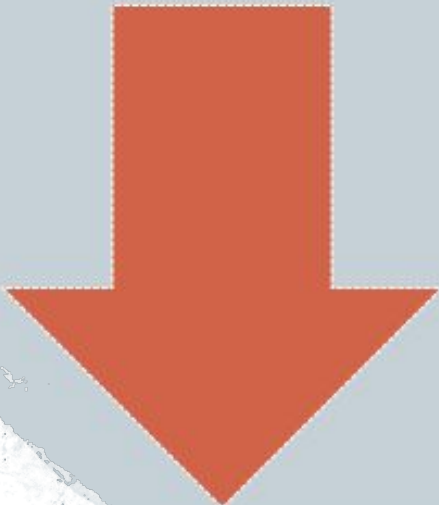
- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Two-Factor Theory



‘Motivators’ can motivate but a lack of motivators does not cause dissatisfaction



‘Hygiene factors’ can cause dissatisfaction but cannot motivate




Quando olhamos para o futuro os líderes serão aqueles que “**empoderam**” os outros.



Quando olhamos para o futuro os líderes serão aqueles que **“empoderam”** os outros.



A minha mentalidade é a de um Samurai, prefiro cometer seppuku do que falhar



A minha mentalidade é a de um Samurai, prefiro cometer seppuku do que falhar




Os líderes transmitem uma visão significativa às suas pessoas



Os líderes transmitem uma visão significativa às suas pessoas



**Warren Bennis: “Leadership is the capacity to translate vision
into reality.”**



Leadership is not defined by the exercise of power but by the capacity to increase the sense of power among those led. The most essential work of the leader is to create more leaders.

Mary Parker Follett

Metáfora do autocarro



Líder conduz o autocarro.
Mete dentro as pessoas certas. Faz sair as erradas.
Conduz as pessoas aos locais certos e depois pensa onde quer chegar.

A liderança começa pela compreensão da história da nossa vida. E a história da nossa vida não é a nossa vida. É apenas a nossa história.



SERVIR PARA LIDERAR



Quem foi o maior líder de todos os tempos?

As empresas que quiserem ser líderes têm de aprender a servir os seus clientes.

AQUI E AGORA



O passado não interessa e o futuro é desconhecido

Só interessa o momento presente, aquilo que fazemos neste momento e neste local

MOSTRAR O QUE SE É NO MÍNIMO QUE SE FAZ



Temos a obrigação de fazer sempre o melhor que podemos e sabemos independentemente das circunstâncias profissionais ou de mercado

Toda e qualquer actividade comercial é importante e nela devemos dar o máximo

10 MANDAMENTOS do MARKETING ZEN



Dizer sempre a verdade

Ser equilibrado

Respeitar os consumidores

Ser acessível ao mercado

Incentivar o boca a boca

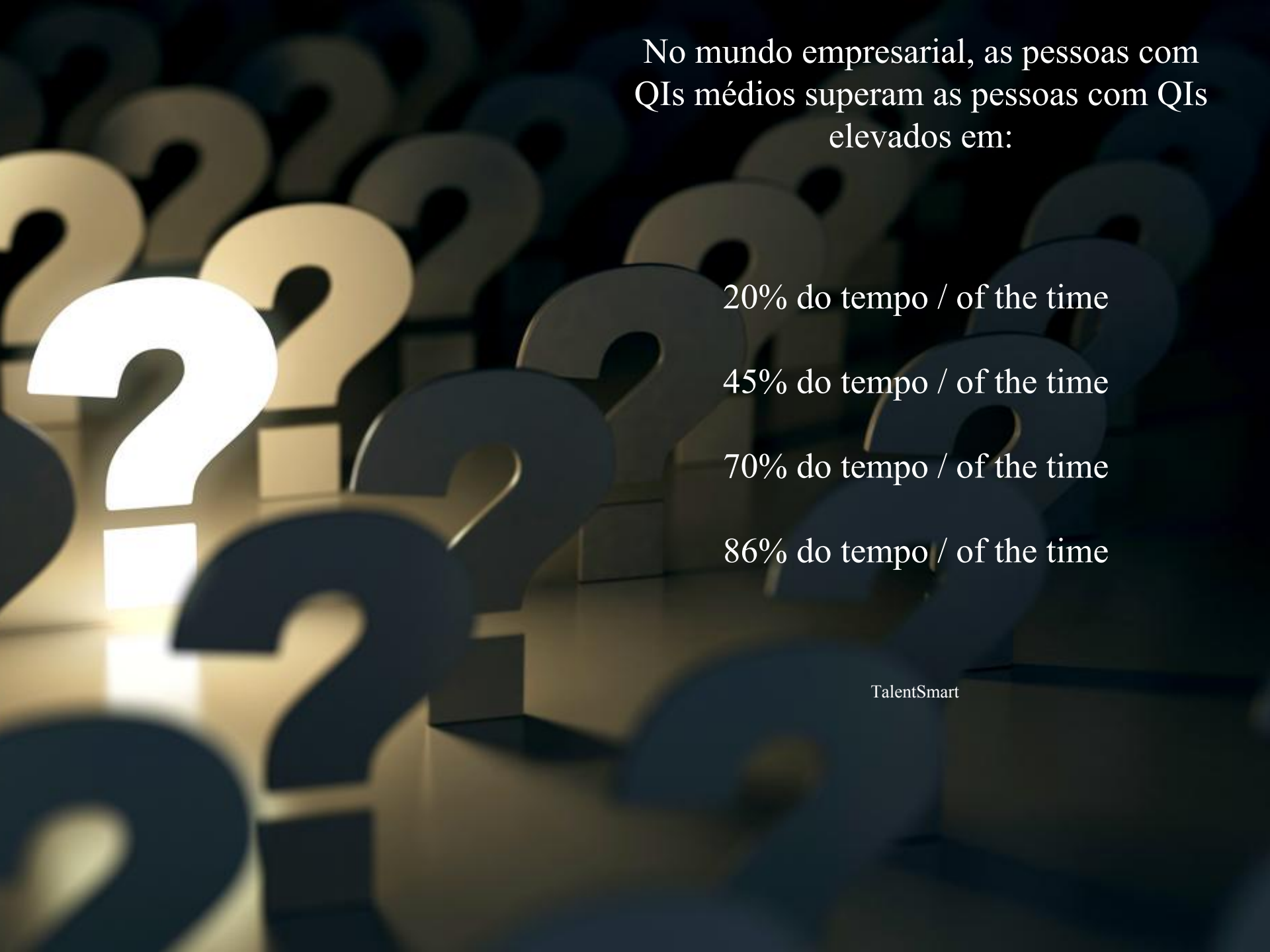
Saber ouvir todos

Medir tudo

Não ser intrusivo

Investir na inovação

Acompanhar a concorrência

The background of the slide is a dark, textured surface covered with numerous question marks of varying sizes and colors, including gold, silver, and dark blue. One question mark in the lower-left quadrant is significantly larger and brighter than the others, appearing in a glowing white color.

No mundo empresarial, as pessoas com QIs médios superam as pessoas com QIs elevados em:

20% do tempo / of the time

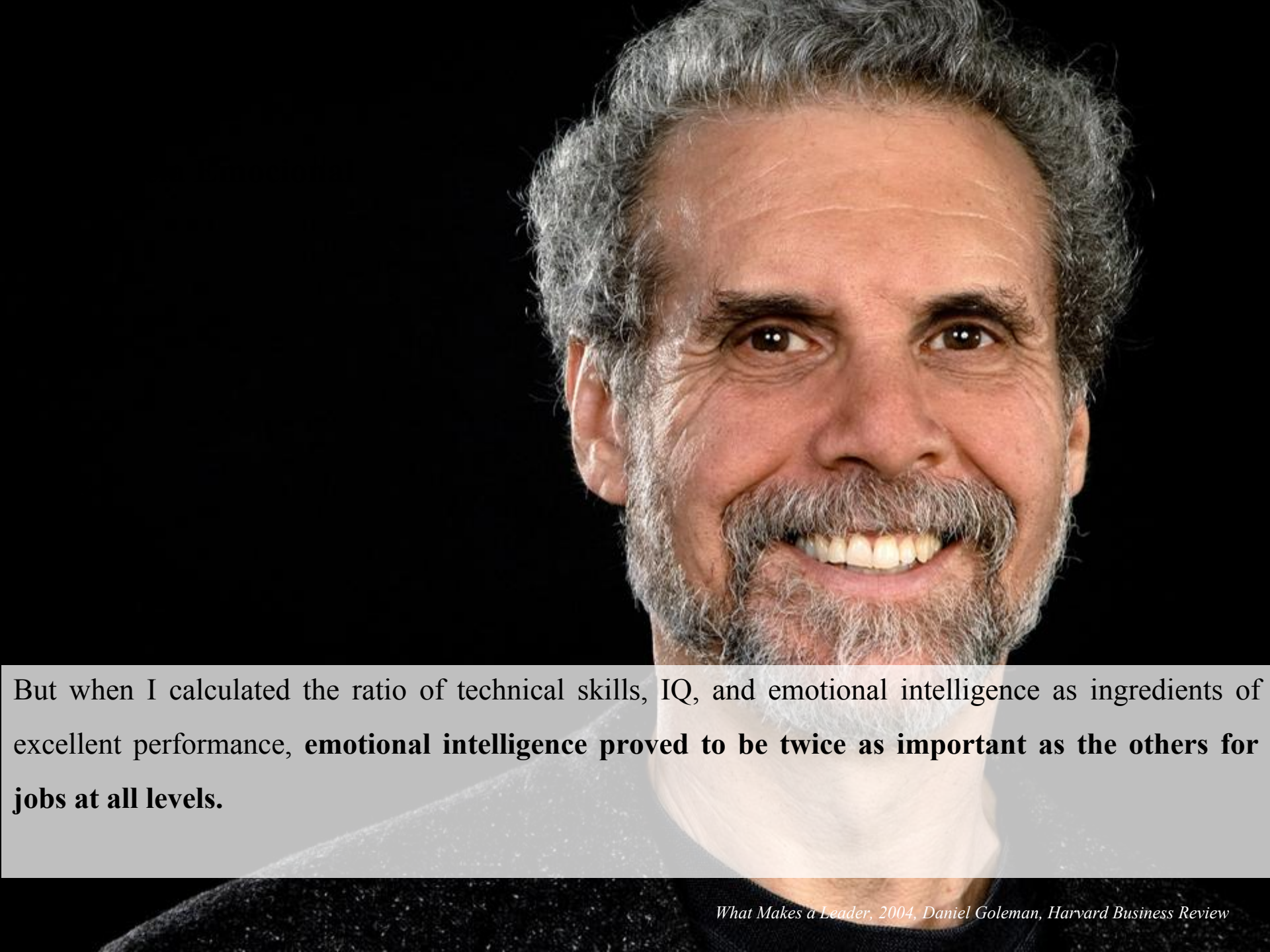
45% do tempo / of the time

70% do tempo / of the time

86% do tempo / of the time

The impact of IQ and EQ on pre-eminent achievement in organizations: implications for the hiring decisions of HRM specialists

IQ seems to be a threshold competence needed to enter organizations, but it does not make an employee superior in terms of performance (Goleman, 1998a: 319). There must, then, be another factor different from IQ that creates outstanding performance.

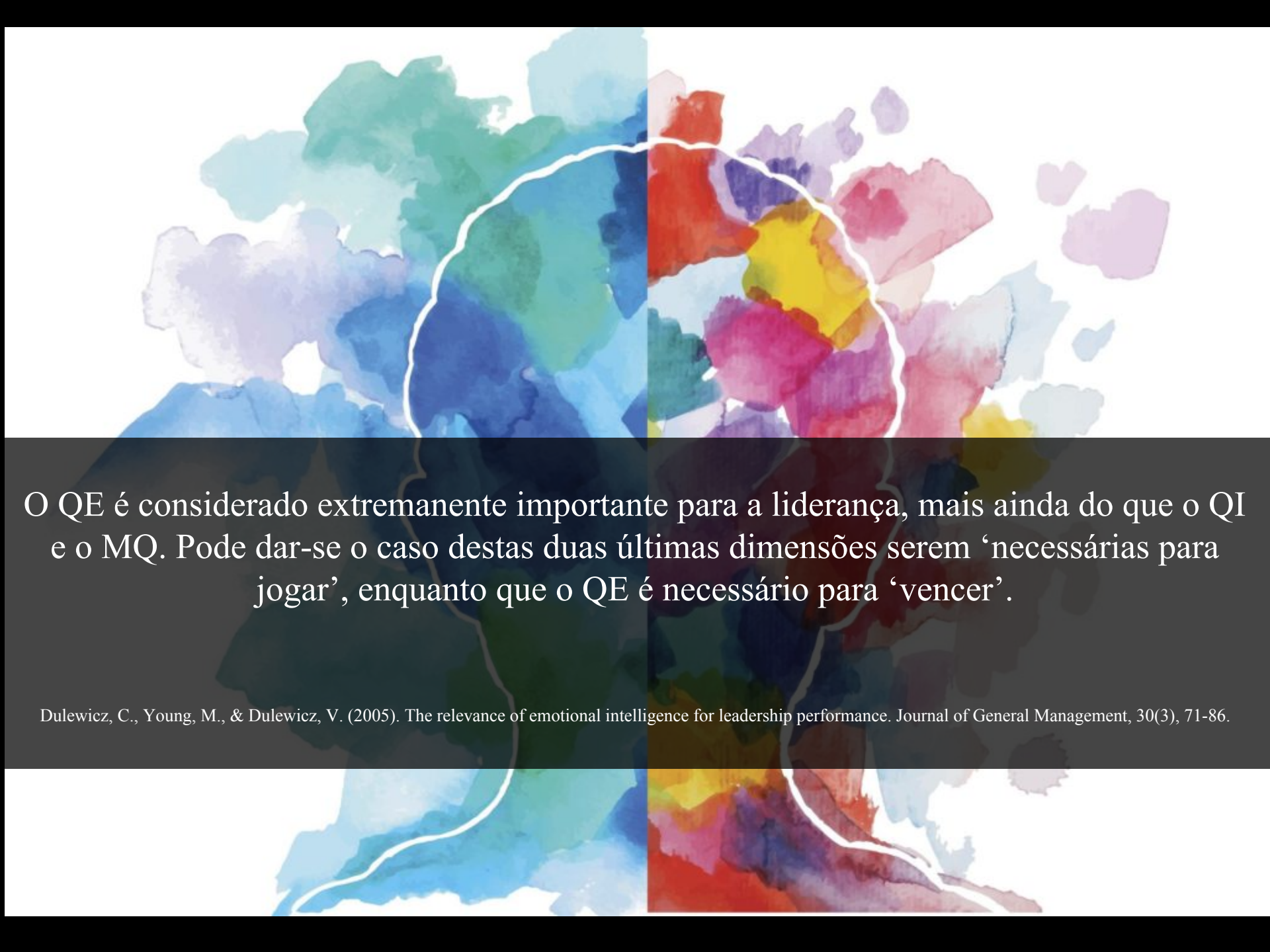


But when I calculated the ratio of technical skills, IQ, and emotional intelligence as ingredients of excellent performance, **emotional intelligence proved to be twice as important as the others for jobs at all levels.**



THE BUSINESS VOICE

world leaders at your desk™

The background of the slide is a watercolor-style illustration of a human head profile in white outline. The interior of the head is filled with various colors: the left side (viewer's left) features shades of blue, green, and purple, while the right side (viewer's right) features shades of red, orange, yellow, and pink. The colors are blended and textured, giving it an artistic, painterly appearance.

O QE é considerado extremamente importante para a liderança, mais ainda do que o QI e o MQ. Pode dar-se o caso destas duas últimas dimensões serem ‘necessárias para jogar’, enquanto que o QE é necessário para ‘vencer’.

Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71-86.

BESTSELLER
INTERNACIONAL

**DANIEL
GOLEMAN**

O LIVRO QUE MUDOU A
MANEIRA COMO SE TRABALHA

**TRABALHAR
COM
INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL**

TERESA E DRAAYER
Criação Literária

LOOK

Para os líderes, a inteligência emocional é responsável por quase 90% das diferenças entre as estrelas e as pessoas medíocres.

Excerpt from the book

HARVARD
BUSINESS
PUBLISHING

Estilo de Liderança	Significado	Situações em que o estilo aporta vantagem
Coercivo	Exige obediência imediata	A organização está em crise e/ou necessita de uma rápida reestruturação
Visionário	Mobiliza as pessoas através de uma visão	A organização "anda à deriva" e necessita de alguém que trace um rumo
Paternalista	Cria harmonia e constrói laços emocionais	O moral da equipa é fraco. A organização necessita de melhorias na comunicação, harmonia e confiança
Democrático	Fomenta o consenso através da participação	O líder está inseguro quanto ao curso de ação adequado. Problemas inéditos necessitam de soluções criativas
Cabeça de Pelotão	Enfatiza elevados padrões de desempenho	É necessário obter resultados rápidos de pessoas altamente motivadas, competentes e que necessitam de pouca direção/coordenação
Tutorial	Desenvolve as pessoas no sentido do seu futuro	Os colaboradores têm consciência das suas fraquezas, desejam ser treinados e querem melhorar o seu desempenho



INTELLIGENT

HONEST

CREATIVE

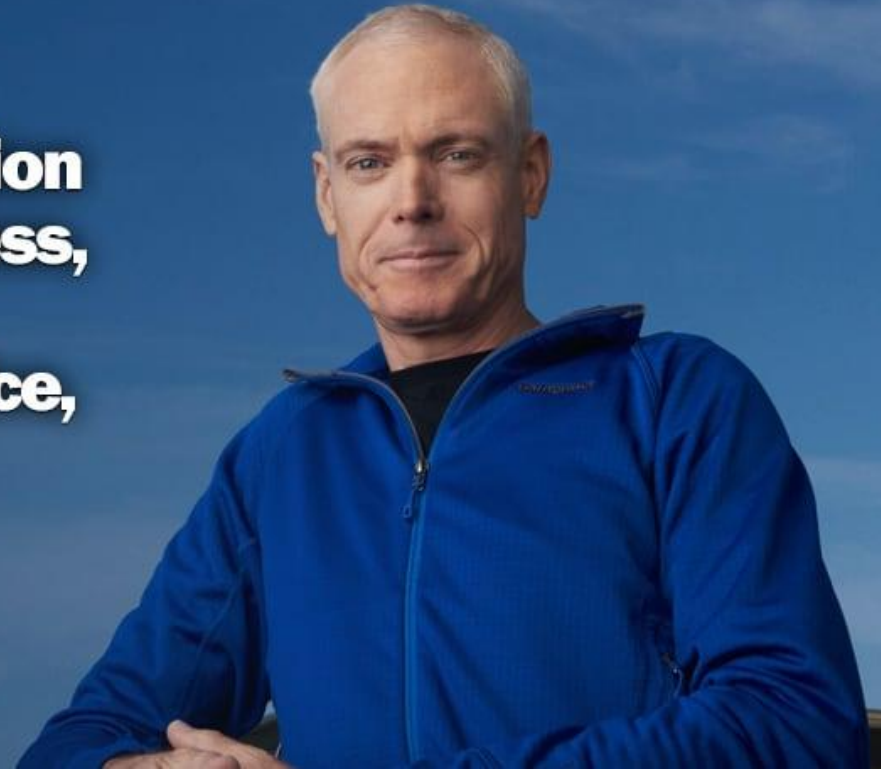
CONFIDENT

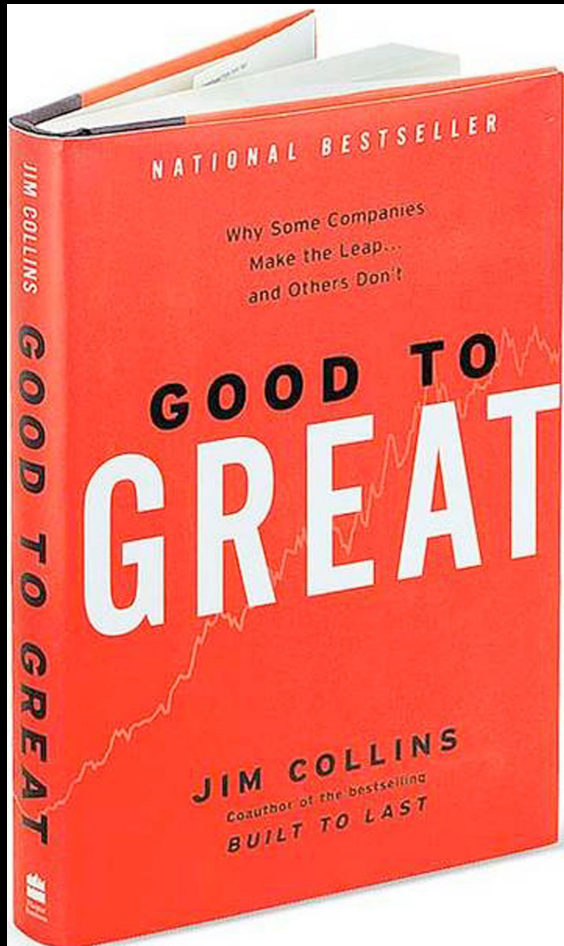
DRIVEN

COURAGEOUS

“Greatness is not a function of circumstance. Greatness, it turns out, is largely a matter of conscious choice, and discipline.”

Jim Collins





- Humildade e Intensa Vontade de Vencer

- 
- 5 Level 5 Executive**
Builds enduring greatness through a paradoxical blend of personal humility and professional will.
 - 4 Effective Leader**
Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision, stimulating higher performance standards.
 - 3 Competent Manager**
Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of predetermined objectives.
 - 2 Contributing Team Member**
Contributes individual capabilities to the achievement of group objectives and works effectively with others in a group setting.
 - 1 Highly Capable Individual**
Makes productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits.

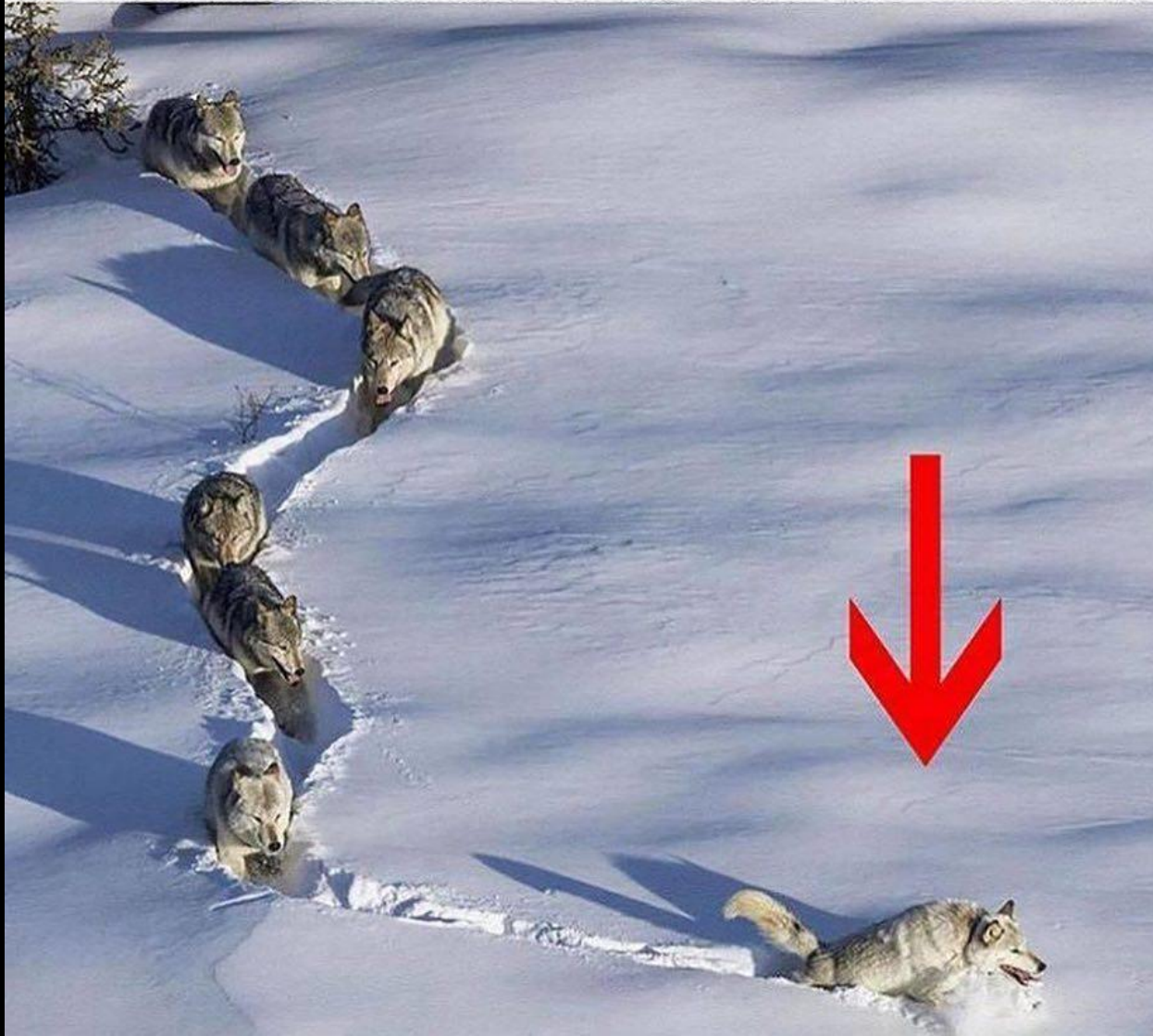
Level 5 Hierarchy



A liderança não é uma posição, é uma competência que se desenvolve quando estamos comprometidos em sermos melhores pessoas e, como consequência, sermos um melhor exemplo. No decorrer deste caminho, recheado de curvas e contracurvas, escudados pela disciplina de execução e pela resiliência, podemos tornar-nos uma fonte de inspiração para as pessoas que nos rodeiam, ajudando-as a entregarem o melhor de si, em prol de um propósito mais amplo. Ser líder, surge como uma consequência natural do quanto nos transformamos, ao serviço dos outros.

Fonte: RH Online - Prioridade em Liderança: Transformação – António Sacavém

Followers will never know
how hard the leader tries
to create path.



AND...
PLANNING

THE FUTURE

SUCCESS


TEAMWORK

SOLUTION

COMMUNICATION



Viver é assustadoramente
perigoso e o futuro é um
salto no desconhecido



Conhecer os outros
é inteligência,
conhecer-se a si próprio é
verdadeira sabedoria.
Controlar os outros é força,
controlar-se a si próprio
é verdadeiro poder.

Lao-Tsé

 PENSADOR



Não é pelo facto de o céu estar nublado que não existem estrelas

Mesmo com más cartas é sempre preferível ir a jogo
do que desistir de jogar



Do it!