CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

E-BOOK GRATUITO · NEXSLEADER

Liderança com sentido

Como transformar tarefas em propósito sem prometer o que a empresa não entrega

Caio Fábio Martins
Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

E-BOOK · 2026

UM CONTEÚDO ALLNEXS

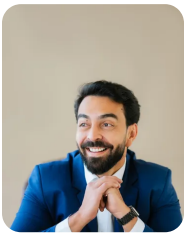
ALLNEXS CONHECIMENTOS · NEXSLEADER

Liderança com sentido

Como transformar tarefas em propósito sem prometer o que a empresa não entrega

Este e-book é material de orientação e reflexão. Não substitui atendimento psicológico, supervisão ou consultoria individualizada.

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano. Distribuição gratuita; proibida a venda.
@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com · allnexs.com/e-books



SOBRE O AUTOR

Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

Ciência, Sentido e Prosperidade Humana

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com o humanismo, o existencialismo e a Logoterapia de Viktor Frankl.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás), onde pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Professor universitário, supervisor clínico e consultor em desenvolvimento humano, gestão de pessoas e lideranças. Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026) e NEXsPERT da ALLNEXS.

CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

PARA COMEÇAR

Por que este e-book

Quase todo líder já ouviu, em algum treinamento, que precisa "dar propósito" à equipe. A frase é bonita e o efeito costuma ser curto. Na segunda-feira, o time continua diante das mesmas planilhas, do mesmo cliente difícil, da mesma meta que mudou sem explicação. E o líder fica com uma sensação incômoda: falou de propósito, mas não sabe se alguém acreditou. Às vezes nem ele.

Eu escrevi este e-book para quem está nesse lugar. Sou psicólogo, atendo em consultório desde 2016, dou aula de Psicologia Organizacional e do Trabalho e acompanho empresas no desenvolvimento de lideranças. No doutorado, pesquiso o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás. Em todos esses lugares eu escuto a mesma tensão: as pessoas querem que o trabalho importe, e desconfiam (com razão) de quem usa a palavra *propósito* para pedir mais sem oferecer o básico.

Este não é um texto sobre motivação. Motivação sobe e desce com o humor do dia. Sentido é outra coisa: é a percepção de que aquilo que eu faço serve a algo ou a alguém, e de que vale o esforço. O líder não fabrica sentido na cabeça de ninguém. Mas a pesquisa mostra que ele pode facilitar muito ou destruir muito rápido. É sobre isso que vamos conversar.

LEITURA COMPLEMENTAR

Se você leu o meu e-book *Sentido no trabalho: entre transcendência e boletos*, este é a continuação para quem lidera. Aquele fala de você diante do seu trabalho; este fala do que você faz, na semana, para que o trabalho da sua equipe faça sentido, sem prometer o que a empresa não entrega.

Como usar. Leia uma parte por vez e pare nos quadros. Cada parte termina em algo que dá para fazer na próxima semana. No fim, há um exercício para escrever: separe vinte minutos e uma caneta. Ele vale mais se você pensar em pessoas concretas da sua equipe, não numa equipe ideal.

ROTEIRO

O caminho deste e-book

01 **Sentido não é discurso motivacional**
O que é sentido, o que o líder pode e o que não pode fazer.

02 **Antes do propósito, o chão**
Salário, condições e respeito como parte do sentido, e os sete jeitos de destruí-lo.

03 **Clareza de impacto**
Mostrar para quem o trabalho serve, com honestidade e sem teatro.

04 **Reconhecer o fazer**
Reconhecimento que enxerga o trabalho real, e não só o resultado.

05 **Conversas e decisões com sentido**
A conversa individual, o porquê das decisões e o espaço para a pessoa re-desenhar o próprio trabalho.

01

PARTE 1 · O QUE É SENTIDO

Sentido não é discurso motivacional

Viktor Frankl, psiquiatra austríaco que sobreviveu aos campos de concentração, escreveu em *Em busca de sentido* que o ser humano é movido, antes de tudo, por uma vontade de sentido. Para ele, o sentido não é inventado nem entregue por alguém: é descoberto pela própria pessoa, na situação concreta em que ela está. Frankl gostava de lembrar a frase de Nietzsche de que quem tem um porquê suporta quase qualquer como.

Para quem lidera, essa ideia tem uma consequência desconfortável. Se o sentido é descoberto por cada um, o líder não consegue *instalar* sentido na equipe com uma apresentação inspiradora. Ele pode, no máximo, criar condições para que a descoberta aconteça, e, sobretudo, não atrapalhar.

Motivação e sentido não são a mesma coisa

Motivação	Sentido
Energia para agir agora	Razão para continuar, mesmo quando cansa
Sobe com bônus, campanhas, competição	Cresce quando a pessoa vê a quem serve e é vista no que faz
Pode ser estimulada de fora	Precisa ser reconhecida por dentro
Some quando o estímulo acaba	Resiste a dias ruins, mas não a injustiças repetidas

O que a pesquisa diz sobre de onde vem o sentido

Brent Rosso, Kathryn Dekas e Amy Wrzesniewski (2010) revisaram décadas de estudos e organizaram as fontes de sentido no trabalho em quatro grandes grupos: a própria pessoa (valores, crenças, motivações), os outros (colegas, líderes,

família, comunidade), o contexto de trabalho (as tarefas, a missão da organização, a situação financeira) e a vida espiritual. O líder aparece como uma das fontes, não como a única.

Michael Steger, Bryan Dik e Ryan Duffy (2012), ao construir uma escala para medir o trabalho com sentido (o WAMI), chegaram a três dimensões: a experiência positiva de que o trabalho importa, o trabalho como um caminho para dar sentido à vida e a percepção de contribuir para um bem maior. Repare que nenhuma das três se resume a estar animado.

O líder cria pouco e destrói muito

Catherine Bailey e Adrian Madden (2016) entrevistaram 135 pessoas de dez ocupações no Reino Unido, de padres a lixeiros, de advogados a pedreiros de restauro. Quando as pessoas contavam momentos de trabalho com sentido, quase nunca mencionavam o chefe. O sentido aparecia como algo pessoal, que surge em episódios e muitas vezes só é percebido depois. Mas, quando falavam de trabalho *sem* sentido, a má gestão aparecia em primeiro lugar.

> *A má gestão foi o principal destruidor do sentido.*
>
> Bailey e Madden (2016, tradução minha)

O que o líder não pode

Decidir o que é significativo para cada pessoa, exigir que ela se sinta realizada ou trocar condições justas por discurso.

O que o líder pode

Deixar claro para quem o trabalho serve, reconhecer o fazer, explicar o porquê das decisões, escutar e abrir espaço para a pessoa ajustar o próprio trabalho.

Por que isso importa para quem cuida de resultados

Pode parecer conversa filosófica, mas não é. Morin (2001) lembra que, em pesquisas feitas em vários países, mais de 80% das pessoas dizem que continuariam trabalhando mesmo se tivessem dinheiro suficiente para viver sem trabalhar. O trabalho ocupa um lugar na vida que vai além do salário: organiza o tempo, cria vínculos, dá a sensação de ser útil. Quando esse lugar fica vazio, a pessoa continua indo trabalhar, mas vai cada vez menos inteira.

Para o líder, isso aparece como rotatividade, faltas, entregas no limite do mínimo, um cinismo que contamina as reuniões. Nada disso se resolve com uma campanha. Mas muito disso começa a mudar quando a equipe percebe que alguém leva a sério o trabalho que ela faz.

Uma pergunta para levar desta primeira parte: o que, na sua equipe, hoje ajuda as pessoas a ver que o trabalho delas importa? E o que atrapalha? Guarde as respostas; vamos voltar a elas no exercício.

É por isso que este e-book fala menos de inspirar e mais de não destruir e de abrir espaço. É uma postura mais humilde e, na minha experiência, muito mais eficaz.

02

PARTE 2 · O QUE NÃO SE NEGOCIA

Antes do propósito, o chão

Existe um uso perverso da palavra propósito. É quando ela aparece para justificar o que não deveria precisar de justificativa: salário abaixo do mercado, hora extra que não acaba, equipe desfalcada há meses. "Aqui a gente trabalha por amor à causa." A frase pode até ser verdadeira para alguns, mas, dita pelo líder, costuma soar como cobrança.

Estelle Morin (2001), num artigo publicado na RAE que se tornou referência no Brasil, descreveu seis características de um trabalho que tem sentido. Vale olhar a lista com atenção, porque ela derruba a ideia de que sentido e condições materiais estão em lados opostos.

- É realizado de forma eficiente e leva a um resultado.
- É intrinsecamente satisfatório.
- É moralmente aceitável.
- É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias.

- Garante a segurança e a autonomia.
- Mantém ocupado.

> *Garante a segurança e a autonomia.*
>
> Morin (2001), uma das características do trabalho que tem sentido

Segurança e autonomia, no texto de Morin, incluem o salário e as condições que dão independência e tranquilidade. Ou seja: pagar de forma justa não é o contrário de dar sentido. É parte dele.

A vocação tem dois gumes

Stuart Bunderson e Jeffery Thompson (2009) estudaram tratadores de zoológico, profissionais que costumam viver o trabalho como vocação. Descobriram que esse sentido profundo dá identidade e dignidade, mas também leva as pessoas a aceitar sacrifícios de salário, de tempo pessoal e de conforto, e a cobrar mais da organização. Chamaram isso de espada de dois gumes.

Para o líder, a lição é direta: quanto mais a equipe acredita no trabalho, maior a sua responsabilidade de não explorar essa crença. Quem ama o que faz não deveria pagar por isso.

Sete jeitos de destruir o sentido

Bailey e Madden (2016) listaram o que mais tira o sentido do trabalho, do mais grave para o menos grave. Leia como um espelho, não como acusação.

O que destrói	Como aparece na semana
Desconectar as pessoas dos próprios valores	Pedir que alguém faça algo que fere o que ela considera certo
Não reconhecer as pessoas	O trabalho bem feito passa sem que ninguém diga nada
Dar trabalho inútil	Relatório que ninguém lê, retrabalho por decisão mudada sem aviso
Tratar as pessoas com injustiça	Regras diferentes para quem é próximo do chefe

O que destrói	Como aparece na semana
Passar por cima do julgamento da pessoa	Desfazer a decisão técnica de quem conhece o assunto, sem conversa
Isolar das relações de apoio	Cortar a troca entre colegas, deixar alguém sozinho com o problema
Expor a risco físico ou emocional	Metas que só se cumprem com risco ou adoecimento

TESTE DO CHÃO

Antes de falar de propósito com a sua equipe, responda com honestidade: (1) o salário e os benefícios estão dentro do justo para a função e a região? (2) A carga de trabalho cabe na jornada, na maior parte das semanas? (3) As pessoas têm o que precisam (ferramentas, informação, gente) para fazer bem feito? (4) Existe descanso de verdade? Se alguma resposta for não, comece por ela. Propósito sem chão vira cobrança.

Quando você não decide o salário

A maioria dos supervisores e coordenadores que encontro não define remuneração, quadro de pessoal nem orçamento. Isso não tira deles a responsabilidade pelo chão; muda o tipo de ação possível.

- **Nomeie para cima, com fatos.** Leve à sua liderança dados sobre sobrecarga, faltas, horas extras e pedidos de desligamento. Problema sem número costuma virar impressão.
- **Não prometa o que não depende de você.** "Vou ver o que consigo" é mais honesto do que "no ano que vem melhora".
- **Seja transparente sobre os limites.** A equipe aguenta saber que algo não vai mudar agora. O que corrói é sentir que ninguém está tentando.
- **Proteja o tempo da equipe.** Cortar uma reunião inútil ou um relatório sem leitor é uma melhora de condições que está nas suas mãos.

Nem tudo depende de você. Muitos líderes intermediários não decidem salário. Mas você decide se vai nomear o problema para cima, se vai proteger a equipe do trabalho inútil e se vai evitar usar o discurso do propósito para cobrir um buraco. Isso já é muita coisa.

03

PARTE 3 · PARA QUEM É O TRABALHO

Clareza de impacto

Uma das contribuições mais práticas da pesquisa recente veio de Adam Grant. Em 2007, ele propôs que o desenho do trabalho não é só uma questão de tarefas, mas também de relações: o quanto a pessoa consegue ver e ter contato com quem se beneficia do que ela faz. Ele chamou isso de desenho relacional do trabalho.

O experimento dos operadores de telefone

Grant e colegas (2007) estudaram operadores de uma central de arrecadação de doações para bolsas de estudo numa universidade. Um grupo passou cerca de cinco minutos conversando com um estudante que recebia uma das bolsas financiadas por aquelas ligações. Outro grupo apenas leu uma carta do estudante. Um terceiro não teve contato nenhum.

Um mês depois, só o grupo que conversou com o estudante mudou de forma significativa: passou 142% mais tempo ao telefone e arrecadou 171% mais dinheiro do que antes. A carta, sozinha, não bastou. O que fez diferença foi o contato com uma pessoa real que se beneficiava do trabalho.

Em outro estudo, Grant (2008) repetiu a ideia com salva-vidas e com novos operadores de arrecadação: quando as pessoas eram lembradas de que o próprio trabalho protegia ou beneficiava outras, aumentavam a dedicação e a ajuda aos

outros. Isso conversa com um modelo antigo, o de Hackman e Oldham (1976), que já incluía o *significado da tarefa* entre as características que tornam um trabalho motivador.

Como trazer o impacto para perto

01 **Desenhe a cadeia**

Pegue uma tarefa da equipe e pergunte: quem recebe isso? E depois dessa pessoa, quem? Vá até chegar em alguém de fora (um cliente, um paciente, uma família, uma comunidade).

02 **Traga uma pessoa real**

Um cliente que conte como usou o produto, um colega de outra área que explique o que muda quando a entrega chega no prazo. Cinco minutos de conversa valem mais do que um vídeo institucional.

03 **Devolva o resultado**

Quando um trabalho da equipe gera um efeito lá na frente, conte. Muitas pessoas passam anos sem saber o que acontece depois que entregam a parte delas.

04 **Ligue a tarefa chata ao todo**

Nem toda tarefa é interessante. Mas a conferência de um lote, o registro bem feito, a manutenção preventiva protegem alguém. Diga quem.

ATENÇÃO

Clareza de impacto só funciona se o impacto for real. Inventar um beneficiário, exagerar o efeito de um trabalho ou usar a história de um cliente para pedir hora extra é manipulação, e as equipes percebem rápido. Se você não sabe para quem a tarefa serve, talvez a tarefa precise ser revista (é o "trabalho inútil" da Parte 02).

Um exemplo genérico, mas comum: numa empresa de armazenagem de grãos, quem faz o controle de umidade costuma ver apenas números numa tela. Quando alguém explica que aquele controle evita a perda de uma safra inteira de um pro-

dutor, e que o produtor tem nome, família e dívida no banco, a tarefa não fica menos repetitiva. Mas passa a ter um porquê. É esse tipo de ponte que o líder pode construir.

Três armadilhas comuns

- **Trocar o contato por propaganda.** No estudo de Grant e colegas, a carta do beneficiário não teve o mesmo efeito da conversa. Vídeo institucional raramente substitui uma pessoa de verdade.
- **Lembrar do impacto só na véspera da meta.** Se a história do cliente só aparece quando é preciso apertar o ritmo, ela vira instrumento de pressão.
- **Esquecer o cliente interno.** Nem todo impacto está no fim da cadeia. Para muitas equipes, o beneficiário mais próximo é a área ao lado, e esse contato é o mais fácil de promover.

Grant (2008) também observou que o efeito de lembrar o impacto não é igual para todos: foi mais forte em pessoas com valores pró-sociais mais marcados e mais conscienciosas. Isso é um bom lembrete de que não existe receita única. Para algumas pessoas da sua equipe, ver o impacto vai ser decisivo; para outras, o que pesa mais é a autonomia, o aprendizado ou as relações com os colegas.

Repare que isso não depende de grandes causas. Uma equipe de contas a pagar sustenta a confiança dos fornecedores. Uma recepção bem feita é a primeira experiência de cuidado de um paciente. O impacto quase sempre existe; o que falta é alguém mostrar.

04

PARTE 4 · RECONHECIMENTO

Reconhecer o fazer

Na lista de Bailey e Madden, "não reconhecer as pessoas" aparece em segundo lugar entre os destruidores de sentido. E, ainda assim, é comum o líder achar que reconhece. Ele diz "bom trabalho" nas reuniões, manda um emoji no grupo, elogia

o resultado do mês. O problema é que esse tipo de reconhecimento costuma olhar para o número, não para o trabalho.

O que Dejours ajuda a enxergar

Christophe Dejours, psiquiatra francês da psicodinâmica do trabalho, mostra em *O fator humano* (1997) que o reconhecimento passa por dois julgamentos. O primeiro é o *julgamento de utilidade*: o trabalho serviu para alguma coisa? Ele costuma vir da hierarquia e dos clientes. O segundo é o *julgamento de beleza*: o trabalho foi bem feito, segundo as regras do ofício? Ele vem principalmente dos pares, de quem conhece o trabalho por dentro.

Para Dejours, quando o reconhecimento chega, ele recai sobre o fazer e repercute na identidade de quem fez. Quando falta, o esforço fica sem retorno e o sofrimento do trabalho não encontra destino. O tema aparece com mais detalhe no e-book *Sentido no trabalho*; aqui, o que importa é o que você faz com isso na semana.

Elogio genérico e reconhecimento do fazer

Elogio genérico	Reconhecimento do fazer
"Parabéns pelo resultado."	"Você renegociou o prazo com o fornecedor antes do problema estourar. Isso salvou a entrega."
"Equipe nota dez!"	"A Ana organizou a planilha de um jeito que a área inteira passou a usar. Vale contar como ela pensou."
Só no fim do mês	Perto do momento em que a coisa aconteceu
Fala do número	Fala da decisão, do cuidado, da solução que a pessoa encontrou

Quatro práticas para a semana

01 Descreva antes de avaliar

Diga o que você viu a pessoa fazer, de forma concreta. A descrição já é reconhecimento; o adjetivo vem depois, se vier.

02 **Abra espaço para os pares**

O julgamento de beleza vem de quem conhece o ofício. Crie momentos em que a equipe mostre trabalhos uns aos outros e comente a solução, não só o resultado.

03 **Reconheça o invisível**

Preste atenção no trabalho que só aparece quando falha: manutenção, conferência, apoio a colega. Esse é o mais esquecido.

04 **Leve o reconhecimento para cima**

Conte à sua liderança, com nome, o que a pessoa fez. Muitas vezes o líder intermediário é o único que vê o trabalho de perto.

ATENÇÃO

Reconhecimento simbólico não substitui reconhecimento material quando ele é devido. Se alguém assumiu de fato funções de outro cargo há meses, o "obrigado" é bem-vindo, mas a conversa sobre função e remuneração precisa acontecer. Elogio que adia o justo vira o uso perverso do propósito da Parte 02.

Reconhecimento e justiça andam juntos

Tratar as pessoas com injustiça aparece em quarto lugar na lista de Bailey e Madden. No dia a dia, a injustiça mais comum no reconhecimento não é a grande: é a distribuição desigual. Quem trabalha perto do líder, fala bem em reunião ou está no turno do dia é mais visto do que quem trabalha à noite, em campo ou a distância.

Um exercício simples: liste as pessoas da sua equipe e marque quem recebeu de você um reconhecimento específico no último mês. Os nomes sem marca dizem mais sobre o seu ponto cego do que sobre o desempenho delas.

Também vale olhar para como você reconhece o trabalho coletivo. Quando só o nome do coordenador aparece na apresentação para a diretoria, a equipe aprende que o resultado tem dono, e não é ela. Citar quem fez cada parte, sempre que possível na presença da pessoa, é um gesto pequeno que muda a forma

como o grupo se relaciona com o próprio trabalho. E, ao contrário do que alguns líderes temem, isso não diminui o líder: mostra que ele sabe o que acontece na própria área.

Um detalhe que costumo destacar em turmas de líderes: reconhecer não é bajular. Reconhecimento verdadeiro inclui, às vezes, dizer o que não ficou bom, com respeito. O que destrói sentido não é a crítica bem feita; é a indiferença. A pessoa precisa sentir que alguém olha de verdade para o que ela faz.

05

PARTE 5 · CONVERSAR E DECIDIR

Conversas e decisões com sentido

Se o sentido é descoberto por cada pessoa, o líder precisa saber o que cada uma está descobrindo. Isso não se adivinha: se pergunta. E a pergunta certa raramente é "você está motivado?". Na minha formação clínica, aprendi a descrever antes de explicar e a fazer perguntas abertas, que deixam a pessoa encontrar as próprias palavras. Esse cuidado serve muito bem à conversa de liderança.

Uma conversa de sentido, em 30 minutos

01 **Abra com o concreto**

"Me conta uma situação dos últimos dias em que você sentiu que o seu trabalho valeu a pena." Escute sem corrigir.

02 **Pergunte pelo contrário**

"E uma em que pareceu que não serviu para nada?" Aqui aparecem o trabalho inútil, a injustiça, a decisão que passou por cima.

03 **Procure a quem serve**

"Quem você acha que é afetado pelo que você faz?" Se a pessoa não sabe, anote: é tarefa sua ajudar a mostrar.

04 **Abra espaço de ajuste**

"Se você pudesse mudar uma coisa no jeito de fazer o seu trabalho, o que seria?"

05 **Feche com um compromisso seu**

Diga o que você vai fazer, e quando. A conversa perde o valor se nada mudar depois.

Deixe a pessoa redesenhar o próprio trabalho

Amy Wrzesniewski e Jane Dutton (2001) chamaram de *job crafting* o movimento pelo qual as pessoas redesenham o próprio trabalho por conta própria: mudando as tarefas (o que fazem e como), as relações (com quem interagem) e a forma de entender a finalidade do que fazem. Esse movimento acontece mesmo sem autorização. A pergunta para o líder é se ele vai apoiar ou sufocar.

O líder que sufoca

Exige que tudo seja feito do jeito de sempre, desconfia de ajustes, trata a iniciativa como indisciplina.

O líder que apoia

Combina limites claros (prazo, qualidade, segurança) e deixa espaço para a pessoa ajustar o caminho, trocar tarefas com colegas e propor melhorias.

Explique o porquê das decisões

Uma fonte frequente de falta de sentido é a decisão que chega sem explicação: a meta que mudou, o projeto cancelado, a prioridade invertida. Nem sempre o líder pode contar tudo. Mas quase sempre pode dizer o que motivou a decisão, o que se sabe e o que ainda não se sabe. Quando a pessoa entende o porquê, mesmo discordando, o trabalho não vira um conjunto de ordens soltas.

LIMITE DO PAPEL

Conversas sobre sentido às vezes trazem à tona sofrimento: cansaço que não passa, perda de interesse por tudo, angústia constante. O líder pode e deve acolher, ajustar o que estiver ao seu alcance e sugerir que a pessoa procure um psicólogo ou o serviço de saúde. Ele não é terapeuta da equipe, e não deveria tentar ser.

Uma semana de liderança com sentido

Quando	O que fazer
Segunda	Ao passar as prioridades, diga para quem cada uma serve
Terça ou quarta	Uma conversa de sentido com uma pessoa da equipe
Quinta	Elimine ou questione uma tarefa que ninguém sabe para que serve
Sexta	Um reconhecimento específico do fazer, e um retorno de impacto

Quando a pessoa diz que o trabalho não faz sentido

A primeira reação de muitos líderes é tentar convencer: listar os benefícios, falar da missão da empresa. Quase nunca funciona. Melhor é escutar até entender de onde vem a falta de sentido. Ela pode estar na tarefa (trabalho repetitivo ou inútil), nas relações (conflito, isolamento), nas condições (sobrecarga, salário) ou num desencontro de valores. Cada origem pede uma resposta diferente.

Às vezes a conversa mostra que a pessoa estaria melhor em outra função ou outro lugar. Isso não é fracasso do líder. Frankl insistia que o ser humano é livre e responsável diante da própria vida; respeitar essa liberdade inclui apoiar um movimento de saída, quando é ele que faz sentido.

Vale o mesmo para você. O líder também precisa de um porquê para sustentar a função nos dias difíceis. Se ele não estiver claro, a tendência é repetir o discurso que recebeu de cima, e a equipe percebe a diferença entre quem fala do que acredita e quem só transmite uma mensagem.

Não é um método mágico, e não precisa ser feito à risca. É um jeito de lembrar que sentido se constrói em gestos pequenos e repetidos, e se perde do mesmo jeito.

EXERCÍCIO · 20 MINUTOS

O mapa de sentido da sua equipe

Escolha duas ou três pessoas reais da sua equipe e responda pensando nelas. Escreva à mão, sem pressa. Não há resposta certa; o objetivo é enxergar onde você pode agir na próxima semana.

1 **Para quem, concretamente, o trabalho de cada uma dessas pessoas serve? Ela sabe disso?**

Siga a cadeia da Parte 03 até chegar a alguém de fora da empresa. Se não chegar, anote a dúvida.

2 **Qual das respostas do Teste do chão (Parte 02) mais preocupa você hoje? O que está ao seu alcance fazer, ou levar para cima?**

Separe o que você decide do que você só pode nomear. As duas coisas contam.

3 **Qual foi o último trabalho bem feito dessa pessoa que você reconheceu de forma específica? Se não lembrar, o que você viu e não disse?**

Descreva a ação, a decisão ou o cuidado, e não o número.

4 **Qual tarefa da equipe parece não servir para nada? O que você precisaria fazer para mudá-la ou explicá-la?**

Às vezes a tarefa é necessária e só falta o porquê. Às vezes ela pode ser cortada.

5 **Que pergunta você vai fazer, nesta semana, numa conversa de sentido? Com quem e quando?**

Use uma das perguntas da Parte 05 e marque na agenda.

SÍNTESE

O que levar daqui

01 **Sentido se descobre, não se instala**
O líder não fabrica sentido, mas cria condições para ele aparecer e, sobretudo, evita destruí-lo.

02 **O chão vem antes**
Salário justo, condições e descanso são parte do sentido. Propósito nunca substitui o que é devido.

03 **Mostre o impacto real**
Contato com quem se beneficia do trabalho muda a forma como a pessoa vê a própria tarefa, desde que o impacto seja verdadeiro.

04 **Reconheça o fazer**
Descreva o que a pessoa fez, abra espaço para o olhar dos pares e não deixe o reconhecimento adiar o justo.

05 **Converse e explique**
Pergunte, escute, deixe espaço para ajustes e diga o porquê das decisões.

Liderança com sentido não é uma técnica para extrair mais das pessoas. É uma forma de responsabilidade: tratar o trabalho dos outros como algo que importa, porque importa. Quando isso acontece, os resultados costumam vir junto, mas eles são consequência, não o objetivo.

PARA APROFUNDAR

Referências

BAILEY, Catherine; MADDEN, Adrian. What makes work meaningful — or meaningless. MIT Sloan Management Review, v. 57, n. 4, p. 53-61, 2016.

BUNDERSON, J. Stuart; THOMPSON, Jeffery A. The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. Administrative Science Quarterly, v. 54, n. 1, p. 32-57, 2009.

DEJOURS, Christophe. O fator humano. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1997.

FRANKL, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2017.

GRANT, Adam M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. Academy of Management Review, v. 32, n. 2, p. 393-417, 2007.

GRANT, Adam M. The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. Journal of Applied Psychology, v. 93, n. 1, p. 108-124, 2008.

GRANT, Adam M.; CAMPBELL, Elizabeth M.; CHEN, Grace; COTTONE, Keenan; LAPEDIS, David; LEE, Karen. Impact and the art of motivation maintenance: the effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 103, n. 1, p. 53-67, 2007.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: a theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, v. 30, p. 91-127, 2010.

STEGER, Michael F.; DIK, Bryan J.; DUFFY, Ryan D. Measuring meaningful work: the Work and Meaning Inventory (WAMI). Journal of Career Assessment, v. 20, n. 3, p. 322-337, 2012.

WRZESNIEWSKI, Amy; DUTTON, Jane E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001.

PRÓXIMO PASSO

Seu próximo passo

Este e-book ajuda a olhar para a equipe. Mas quem lidera com sentido precisa, antes, saber o que move a própria liderança. Por isso o meu convite é conhecer o **NEXs LEADER ONE**, a formação em liderança da ALLNEXS Conhecimentos que eu conduzo.

São 80 horas, em oito módulos, na MyNEXs: do porquê de liderar às pessoas e às conversas, da entrega e da responsabilidade às decisões difíceis e à cultura que você ajuda a construir. Há ferramentas práticas, como o ciclo DPA²R e o plano NEXs ACTION de 90 dias, para levar o conteúdo para a rotina.

Se quiser começar por algo rápido e gratuito, faça o Mapa de Autoliderança NEXs SELF LEADER, que mostra suas forças e três focos de desenvolvimento. E, se ainda não leu, o e-book *Sentido no trabalho* completa esta leitura pelo lado de quem trabalha.

NEXs LEADER ONE · 8 módulos · 80 horas · MyNEXs · NEXs SELF LEADER (gratuito)

Conhecer o NEXs LEADER ONE →

Está no celular? Toque no botão acima. No computador, aponte a câmera para o código.
allnexs.com/nex-leader-one/