

O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

AUTORES

Deisiani da Silva COSTA

Tailine da Silva MIGUEL

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

Fabiana Moraes AMADO

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

RESUMO

O presente artigo mostra que o tema motivação é cada vez mais discutido dentro das empresas e ainda um grande desafio para os profissionais de recursos humanos. O tema motivação nas organizações é muito vasto, mas para que se possa entender melhor, será necessário fazer uma explanação sobre outros aspectos relevantes e pertinentes dentro das organizações, como por exemplo confiança, medos, incertezas e sofrimentos de liderados. Abordaremos assuntos como tipos de motivação, as principais teorias motivacionais e o que se fala sobre elas nos dias atuais e suas aplicabilidades. Todavia ao tratar motivação, uma peça fundamental nas organizações, e que não podem ser deixados de lado, são os líderes. Por meio de uma boa liderança e positividade, esses conseguem engajar, gerenciar e reter talentos. O objetivo é compreender que há muitos desafios nesse processo, ainda mais no momento de reinvenção das empresas na forma de trabalhar que está sendo vivenciado. As metodologias, estão sendo revistas e estão sendo adaptadas. A busca pela qualidade de vida no trabalho faz com que a gestão de pessoas se reinvente e certamente faça novos processos que conduza as mudanças para alcançar os objetivos. Conclui-se que a forma de aproximar a concretização desses objetivos, é estar sempre em alerta aos sinais que a equipe apresenta para que se precise for, se readaptar sem deixar que a motivação e o engajamento enfraqueça.

PALAVRAS - CHAVE

Motivação, Sentimentos, Valores, Talentos, Equipe.

1. INTRODUÇÃO

Ao procurarmos o significado da palavra motivação no site Dicio, teremos as seguintes respostas: “Motivação: Ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo: os elogios serviram de motivação para melhorar. [Psicologia] Reunião das razões pelas quais alguém age de certa forma; processo que dá origem a uma ação consciente”.

Falar de motivação vai além de falar de organização, é preciso entender as pessoas, cuidar de pessoas e extrair delas o que elas têm de melhor. É preciso entender o que as move, quais são seus objetivos pessoais e onde o trabalho que elas exercem dentro das organizações podem fazê-las alcançar os objetivos que tanto almejam.

Motivar pessoas tornou-se um desafio para o profissional engajado da área de recursos humanos, pois nem sempre é fácil, cada um traz consigo uma bagagem pessoal para as organizações e muitas vezes fazer uma ponte entre objetivo pessoal e realização profissional de cada colaborador se torna desgastante. Mas é preciso fazer um trabalho focado no resultado, onde a necessidade da organização seja atingida e juntamente a do colaborador.

Não existe uma fórmula a ser seguida para que se tenha sucesso com os colaboradores, para que todos sempre, o tempo todo, ou boa parte dele estejam motivados. Muitas vezes o líder fracassa nesse papel.

“Muitos pensam que motivação profissional tem a ver apenas com a vontade de continuar no emprego atual. Contudo, ela é muito mais do que isso, pois é o norte que move todas as ações que o profissional toma em seu ambiente de trabalho. Assim, uma pessoa motivada profissionalmente deseja cumprir suas metas, tanto as que são colocadas para si, quanto as que ela mesmo coloca, e atingir bons resultados.” (PENSER, 2020)

Uma das formas de se minimizar o fracasso do líder em motivar ou dar estímulos motivadores é conhecer de metodologias específicas. Devido a isso é importante que se tenham pessoas com conhecimento em gestão de pessoas, formação de equipes engajadas e reconhecimento de talentos.

Segundo o site PENSER (2020) “Uma gestão de pessoas bem-feita, que explore a psicologia organizacional, pode criar um diferencial competitivo valioso, uma vez que empregados felizes são determinantes para tornar a empresa mais lucrativa e atrair investimentos.

Segundo o site BRASZIP (2016) “para alcançar a maior produtividade da equipe, seus membros precisam estar bem e querendo, efetivamente, fazer o seu trabalho. Imbuir esse sentimento de que o colaborador deseja fazer seu trabalho é o que se chama de motivação da equipe.” Mediante esse contexto, fica-se claro que a equipe tem que querer.

Mas além de querer, um fator que faz com que equipes tenham sucesso, permaneçam motivadas é a coesão. Segundo o site PORTAL DA EDUCAÇÃO “A coesão refere-se à atração mútua entre os membros dos grupos e sua motivação em permanecer no mesmo. Um grupo pode ser classificado como coeso porque seus membros trabalham há algum tempo juntos e já possuem uma interação e por isso compartilham de sentimentos de proximidade, opiniões, atitudes e comportamentos similares.”

“Um gerente deve ter em mente de forma muito clara que empregados e empresa tem interesses desiguais, divergentes e até antagônicos. Isso é natural. Enquanto o interesse pessoal do empregado é prioritariamente receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança (salário, benefícios, estabilidade etc.), a empresa preocupa-se muito mais em fazer cumprir os seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade acima de tudo.” (MARRAS, 2009, p. 38).

Alguns autores como MARRAS (2009) acima defendem recompensas como forma de manter pessoas motivadas.

“A rotatividade é um pesadelo no mundo corporativo. Investir continuamente em um colaborador comprometido e/ou talentoso e perdê-lo para a concorrência é frustrante, pois afeta a produtividade da empresa, além de gerar custos com processos seletivos e treinamentos.(...) Por isso, a motivação profissional é tão importante. Afinal, pessoas motivadas e satisfeitas raramente trocam de emprego, o que reduz o temido turnover. Falta de motivação no trabalho não é conversa fiada: é assunto sério e pode custar caro.” (PENSER, 2020)

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 MOTIVAÇÃO

Segundo CORTELLA, (2016, p.59) podemos estimular as pessoas a agirem da forma com que mais achamos convenientes para as organizações. Esses estímulos podem ser feitos de várias maneiras. Alguns deles, para algumas pessoas darão o resultado esperado e outros não.

Não existe um manual pronto que possa afirmar qual estímulo surtirá efeito para qual perfil de pessoa e quantas vezes possamos repeti-lo. Não tem uma regra para isso.

As pessoas são dotadas de sentimentos, sofrimentos, crenças e referências. Tudo isso interfere no resultado dos estímulos que possamos lançar para cada uma delas.

“A motivação tem um nível de subjetividade, e isso significa que ela parte do sujeito. Nós as vezes dizemos: Eu preciso motivar a minha equipe, devo motivar as pessoas, tenho que motivar meus filhos. É necessário entender que, embora a palavra motivação signifique mover, movimentar, fazer com que haja o pronto de partida para algo, ela é um estado interior. Não devemos confundir motivação com estímulo!” CORTELLA (2016, p.59)

Quando cada um tem um autoconhecimento é possível que encontre dentro de si a motivação que precisa para a execução de um trabalho bem feito.

Autoconhecimento gera uma automotivação. Mas vejamos abaixo o que podemos definir como automotivação:

“Quem tem motivação própria não espera o despertador tocar para acordar. Com automotivação, você não vai sentir falta de chefe. O seu líder é a sua paixão por ver as coisas ser feitas. O seu chefe é o desconforto interior que você sente ao ver que as coisas estão por ser feitas. A ordem mais forte que você recebe chama-se agora iniciativa pessoal, e é ela que faz com que assuma o controle da situação nos momentos mais difíceis. (.) O profissional automotivado sempre quer mais. Sua exigência diz, a cada instante, que deve produzir algo melhor do que já fez. Ele não mede esforços para aperfeiçoar o seu trabalho. Está continuamente no limite entre a alegria de ter conquistado uma vitória e a vontade de obter mais. Para ele, o céu é o limite.” SHINYASHIKI, 2001, p.95, 96, 97.

Uma pessoa que sabe onde quer chegar, que sabe onde estão os seus objetivos, trilha caminhos para conseguir alcançá-los, e cada vez que pensa em desistir, ou desanimar, o melhor caminho a ser seguido de acordo com SHINYASHIKI 2001 é se reinventar, de modificar e se automotivar.

Segundo DRUCKER, (2001, p. 35) “se existe ou não uma motivação de lucro ela é irrelevante para o entendimento do comportamento empresarial...” Com isso, ele afirmou que nem sempre o lucro é um fator motivacional.

Segundo TADEUCCI, (2011, p.33) “as necessidades de motivação humana são três: realização,

afiliação e poder.” Quando uma dessas necessidades são satisfeitas, pode-se dizer que a pessoa está motivada.

2.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

A melhor conceito que foi encontrado sobre motivação intrínseca e extrínseca são os abaixo:

“Motivação intrínseca: também conhecida como motivação interna, esse conceito está relacionado à força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades. Este tipo de combustível se relaciona aos interesses individuais e que podem ser alterados apenas por escolha da pessoa. Geralmente, a motivação interna está associada a metas, objetivos e projetos pessoais que estimulam o indivíduo a acordar todos os dias, enfrentar o trânsito e se dedicar a horas intensas de trabalho. Este é um tipo de sentimento que está presente na maioria das pessoas, pois é o que gera força para estar em movimento, conquistar coisas e escrever sua história, tornando-se o protagonista da própria vida.” (Equipe ICB, 2018)

Para que possamos explicar melhor a motivação intrínseca dizemos que ela é o motivo que nos leva agir sem receber nada em troca, apenas pelo simples fato de sentirmos prazer.

Segundo site SBCOACHING “Os indivíduos experimentam a motivação intrínseca quando suas necessidades inatas de autonomia (estar no controle de sua própria vida e agir em harmonia com seu eu interior), competência (capacidade de lidar de modo eficaz com o meio que o cerca) e relacionamento ou conexão (desejo de interagir, de conectar-se com as pessoas e de fazer algo em benefício dos outros) são satisfeitas”. De acordo com esse site, “essas três necessidades básicas são os nutrientes da proatividade, do funcionamento otimizado e da saúde psicológica.”

“Motivação extrínseca: também conhecida como motivação externa, o termo está conectado ao ambiente, às situações e aos fatores externos. As premiações de campanhas para a equipe comercial ou o bônus oferecido para vendedores que alcançarem determinado valor de faturamento, são bons exemplos. No ambiente corporativo, o clima organizacional, as atividades diversificadas, os treinamentos de aprimoramento e outros benefícios se destacam como formas eficientes de estímulo externo. Elas contribuem para manter o quadro de funcionários comprometido e produtivo. Este tipo de incentivo é uma maneira de ajudar as pessoas a se manterem engajadas e ainda serve como um fator complementar. Isso significa que, em hipótese alguma, os indivíduos podem ser dependentes da motivação extrínseca. Eles devem, na verdade, sempre encorajar a automotivação.” (Equipe ICB, 2018)

Enquanto que a motivação extrínseca visa sempre uma motivação com algo compensador ou recompensa.

Segundo DRUCKER, (2001, p. 35) “a existência de uma motivação de lucro é altamente duvidosa, se é que existe”. Nem sempre o objetivo final é o lucro, mas sim algum tipo de recompensa

Nas organizações, devido haver uma diversidade de pessoas, independentemente da quantidade, cada indivíduo tem para si uma forma de se motivar, sendo assim, estão presentes os dois tipos de motivação.

Não tem como se afirmar qual é o mais encontrado, ou mais comum, pois como dito anteriormente, são totalmente dependentes da individualidade de cada pessoa.

Segundo site SBCOACHING “Trata-se da tendência humana de integrar a regulação (ou o “gerenciamento”) de atividades extrinsecamente motivadas que são úteis para que possamos funcionar com eficácia no mundo, mas que não são inerentemente interessantes”.

2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Em meados dos anos 50 houveram muitas teorias sobre motivação. Algumas delas muito estudadas até os dias atuais, porém a sua aplicabilidade com o ritmo e a quantidade de mudanças no cenário corporativo tem sido cada vez menor.

“A famosa hierarquia de necessidades de Maslow, proposta pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow, baseia-se na idéia de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto realização.” PERIARD, 2011.

Segundo PERIARD (2011), essa hierarquia já obteve críticas devido a inversão da ordem das necessidades, pois a vontade as vezes sobressai a necessidade.

Segundo WHITMORE (2012 p.136) “Maslow juntamente com Carls Rogers e outros, foi o pai da onda de pensamento psicologico mais otimista que continua a influenciar...” essas teorias ainda são difundidas e estudadas com o passar dos anos quando se fala de fatores motivacionais.

Frederick Herzberg, manteve sua teoria sobre o rendimento dos profissionais. Ele afirma que quanto mais satisfeita a pessoa está no seu trabalho, mais produtiva ela é. Essa motivação esta relacionada a satisfação.

Mac Gregor, baseou sua teoria em participação no processo decisório, bom relacionamento da equipe e novos desafios. Dessa forma era como ele acreditava que as pessoas se motivavam.

Segundo NASCIMENTO (2012) “O que diferencia uma teoria de outra é que enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz à motivação está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente, conforme suas representações” Sendo assim, todas as teorias sobre motivação, dependem de cada pessoa.

Segundo PERDOMO (2012) “Alguns autores definem uma classificação das teorias sobre motivação entre as de “conteúdo” ou satisfação e as teorias de “processo”. As primeiras, chamadas de conteúdo, estudam e consideram aspectos tais como as necessidades, as aspirações e o nível de satisfação necessário para motivá-las. Já as do segundo grupo são chamadas de “processuais” ou “de processo” e estudam os processos de pensamento pelo qual a pessoa é motivada”

2.4 LIDERANÇA

A liderança em uma organização faz toda a diferença nos resultados obtidos.

Há vários estilos de lideranças. Não há um modelo de liderança ideal, as vezes um bom líder precisa mesclar o estilo de liderar dependendo das circunstancias a qual ele e a equipe de liderados está envolvida.

Mas em que a liderança interfere na motivação? Essa questão não é tão simples de ser respondida, visto que por mais que um líder lance estímulos ou tente motivar um liderado ou uma equipe, isso não é sinônimo de sucesso.

Um bom líder a princípio precisa fazer com que sua equipe confie nele, confie no seu trabalho. De acordo com SINEK, (2018, p.96) “ a confiança não é uma lista de itens a serem conferidos”. Fazer esse sentimento de

confiança ser transmitido é um trabalho árduo.

Segundo MANDELE (2018 p.43) “parte do trabalho do líder é colocar sua equipe emocionalmente dentro da guerra em que estão. É muito comum vermos os líderes conversando com os liderados tentando em vão passar o sentido de urgências para eles”.

“Confiarmos em certas pessoas e companhias mesmo quando as coisas dão errado, e não confiamos em outras mesmo que tudo aconteça exatamente como deveria(...). A confiança começa a surgir quando temos a sensação de que outra pessoa ou organização é movida por outras coisas que não seu próprio ganho. Com a confiança vem um sentimento de valor- um valor real, não apenas o valor equacionado em dinheiro.” SINEK, 2018, p. 96

Mas para que fique claro sobre geração de valor, segundo SINEK (2018, p. 97) o fato de “compartilhar os mesmos valores e crenças” mostrando o porquê e o que se faz, gera confiança.

Segundo ADAIR (2010 p.13) “A liderança e a motivação são como duas irmãs. É difícil pensar em um líder que não motive os outros. Mas a liderança envolve mais do que motivação.” O autor ainda completou (2010 p.19) “para que as necessidades nessas áreas sejam satisfeitas em qualquer grupo ou organização, determinadas funções precisam ser desempenhadas”, sendo assim, exercer liderança é fundamental.

Segundo CAVALCANTI (2009 p. 137) “as abordagens contemporâneas de liderança ampliam a percepção do papel do líder, que passa a considerar os aspectos intangíveis de sua gestão e não apenas aqueles tangíveis e mensuráveis.”

2.2.1 POSITIVIDADE NA LIDERANÇA- DESAFIO DA ATUALIDADE

Algumas pessoas se tornam líderes em uma organização por se destacarem entre as outras na forma de ser ou de agir. Uma das formas hoje que faz com que pessoas se destaquem, é como manter um pensamento positivo e transmitir essa positividade para um grupo de pessoas com o qual convive e trabalha.

“Para ser um mestre da arte de ser popular, basta ser natural. Esforce-se de modo exagerado para conseguir a popularidade e as possibilidades serão que você jamais a terá. Mas torne-se uma dessas raras personalidades a respeito das quais as pessoas costumam dizer: Inegavelmente ele é uma criatura que se impõe, e poderá estar certo de que estará abrindo o caminho para as pessoas gostarem de você. PEALE 223.

Em meio a tantas mudanças que o mundo tem atravessado, o papel da liderança é fundamental. Novos conceitos, novas formas de se trabalhar estão substituindo o que os líderes já estavam habituados. Nesse período eles precisam se reinventar, mostrar que conseguem fazer de forma diferente o que sempre fizeram e não deixar com que as equipes caiam na produtividade.

Quanto a desafios inesperados que chegaram e se instalaram. Não se sabe quando tudo vai voltar ao normal, na verdade, não se sabe mais o que é normal na forma de trabalhar e de viver. O que se pode afirmar é que nesse momento a positividade na liderança fará a diferença nas empresas. A forma de mostrar o novo às equipes, a forma de manter todos conectados mesmo à distância, a forma de unir objetivos e trabalhar o alcance deles.

“ (...) A esperança é a principal emoção em relação ao futuro. Essa qualidade, junto com o otimismo e as habilidades para manter bons relacionamentos, constitui a melhor prevenção contra doenças mentais. A esperança nos dá resistência ao choque. Quando ocorre uma catástrofe natural ou infortúnio pessoal, aqueles que acreditam firmemente que existe uma solução experimentam uma medida adicional de força para se recuperar de perdas materiais e do abatimento.” MELGOSA 2017, p.89

O final dessas mudanças está próximo ou apenas começando? Essa resposta ainda não foi descoberta, ou escrita de forma convincente, e mesmo assim, os líderes tem acompanhado suas equipes, monitorando, orientado, ajudando, cobrando, criticando e principalmente, mostrando que é possível sempre.

2.5 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Segundo TONET, (2009 p.62) “A criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho tem exigido um grande esforço, principalmente porque a formação dos profissionais que estão atuando nas organizações contemporâneas sempre focalizou as responsabilidades e os desempenhos individuais.”

Segundo KATZENBACH (2001 p. 38) “ Cada vez mais, contudo, a formação de equipes está se tornando parte integrante de quase todos os trabalhos de pequenos grupos.”

Segundo MACEDO (2012, p.138) foi claro ao concluir o entrosamento dos integrantes de um grupo para se tornar uma equipe. A busca pelo mesmo objetivo, o comprometimento com o mesmo resultado faz com que uma equipe busque se tornar uma homogeneidade. Se houver integrantes muito discrepantes dentro da equipe eles acabam sendo anulados ou mesmo expelidos pois o engajamento para o resultado se torna latente.

“Para que um grupo se torne em equipe, faz-se necessária a presença de um elemento simbólico que o identifique, que unas os participantes, mesmo estando fisicamente distantes (...) o que caracteriza uma equipe é a sua cumplicidade, aceitação das diferenças individuais, respeito mútuo, entendimento da desigualdade de ideias, posturas e conduta de cada membro do grupo.” MACEDO 2012, p.138

Mas formar e desenvolver equipes não é uma tarefa muito fácil que uma líder terá que desempenhar. Contudo, isso já faz parte de suas atribuições e essa habilidade deverá ser desenvolvida ou aprimorada com o decorrer do tempo.

“ As dificuldades do trabalho em grupo se apresenta (...) a partir da divisão de tarefas, da ausência de métodos na condição de trabalho e na seleção inadequada dos participantes. À medida que o grupo amadurece no nível relacional, é provável que seus participantes solucionem ambas as questões, tanto no plano do conteúdo quanto no plano do processo, desenvolvendo competências que poderão ser úteis no desempenho e no resultado de outras tarefas.(...) Cabe ao gestor administrar esses conflitos e equilibrar as relações interpessoais, visando a melhoria do desempenho, de forma que todo o grupo atinja o resultado pretendido .” MACEDO 2012, p.135,136.

Segundo KATZENBACH (2001 p. 40) afirma que “ á medida que as fontes de vantagens competitivas com foco em pessoas ganharam importancia, “ as empresas tem adotado a metodologia de projetos para poder acompanhar o ritmo de desenvolvimento das equipes, deixando-as sempre que possível, mais coesas.

2.5.1 VALORES PESSOAIS, CONDUCTA E O IMPACTO NAS EQUIPES

De acordo com CORTELLA (2016) nem todas as pessoas utilizam-se de boa ética para conseguirem alcançar os seus objetivos, e que inúmeras pessoas com valores e princípios considerados negativos acabam causando danos a equipes e organizações. Danos esses que podem levar muitas organizações a mudarem de estratégias e até mesmo de líderes, pois nem sempre um líder consegue contornar os estragos.

“ O campo ético é decisivo porque lida com os valores que me permitem te uma conduta na

vida. O propósito está conectado também a essa percepção. Existem pessoas, no entanto, que podem ter maus propósitos. Apesar de possuírem uma ética maléfica não deixam de ter valores e princípios de conduta. (...) Bons propósitos são aqueles que elevam o indivíduo e a comunidade na qual ele está inserido. " CORTELLA, 2016, p.91.

Outros fatores impactantes nas organizações de acordo com SHINYASHIKI, (2004, p.19) são as pessoas que não tem valores pessoais ou conduta definida ou mesmo o que se chama de personalidade. São pessoas que se espelham em alguém, mas que acabam tentando serem essas pessoas.

"Infelizmente, o que mais encontramos são pessoas que se limitam a ser uma cópia de seus modelos de sucesso. E ainda, que sejam bem-sucedidas, não conseguem sentir-se completamente felizes, porque não sabem quem são. As soluções só surgem no momento em que a pessoa passa a discernir o que serve para a própria vida e a descobrir o seu modo de ser, criando os resultados desejados. " SHINYASHIKI, 2004, p.19

"(...) ao se basear sua identidade e sua vida em referências externas – os outros –, as pessoas acabam criando uma série de dificuldades para si mesma, afastando-se de tudo aquilo que são e que as faz felizes. Essa ideia de ser iguais a alguém, na verdade, só as distancia cada vez mais da auto aceitação e do reconhecimento das próprias qualidades." SHINYASHIKI, 2004, p.19

Conforme explicou SHINYASHIKI, (2004, p.19) o impacto tanto para as pessoas que agem dessa forma, quanto para as pessoas ao redor e para as organizações se não forem minimizados podem causar danos irreparáveis.

2.5.2 EQUIPES ABALADAS E SOFRENDO COM TANTAS MUDANÇAS

Sufrimento como o distanciamento social, perda de entes queridos e de colegas de trabalho, doença, medo, insegurança, isso tudo tem afetado a todos.

"Perdemos boa parte da nossa vida com sofrimentos desnecessários, resultados de nossos desajustes, precariedades e falta de sabedoria. São sofrimentos que nascem de nossa acomodação, quando por força do hábito nos acostumamos com o que temos de pior em nós mesmos. Perdemos a oportunidade de saborear a vida só por que não aprendemos a ciência de administrar os problemas que nos afetam. Invertemos a ordem e a importância das coisas. Sofremos demais por aquilo que é de menos. E sofremos de menos por aquilo que seria realmente importante sofrer um pouco mais". MELO, 2011, p. 17,18.

Uma pessoa abalada emocionalmente em um equipe, pode fazer com que muitos outros compartilhem da mesma dor.

"Somos frágeis, vulneráveis e sabemos disso. Temos um limite que nos marca, mas este limite não pode nos determinar. Não é esse o seu papel. Ele pode servir como sinal para as mudanças que deles nascem. Uma vez apreendido como impulso positivo para a vida, o limite pede o seu caráter definitivo e tão destruidor. É dessa forma que podemos minimizar os efeitos dos sofrimentos que nascem de nossos limites". MELO, 2011, p.35.

De acordo com MELO (2011 p.37) o limite das pessoas existe e é real. "O limite é humano. Mas os desdobramentos dele, estes sim podem ser superados. "

Mediante tal afirmação, se faz necessário fazer brotar a automotivação para que esse limite seja transposto. Não se pode deixar que esses sentimentos de sofrimento que um integrante da equipe ou alguns passem atinjam todos os integrantes da mesma.

Durante essa Pandemia, percebe-se que a falta de afetividade, a carência de contato físico, o trabalho remoto, o desconhecimento de uma previsão de futuro muitas equipes passaram por vários transtornos. Houve uma grande desestabilização. Novos líderes surgiram, estímulos motivacionais precisam ser implementados

com maior frequência e em maior intensidade.

A exposição em redes sociais, a necessidade das pessoas verem e serem vistas, está muito presente nesse momento.

“Inúmeras outras pessoas que não são, por assim dizer, vítimas de profundos conflitos psicológicos, jamais conseguiram dominar a ânsia de querer ser benquistas. Fazem tudo para consegui-lo. Chegam a ir a extremos, muitas vezes agindo de maneira contrária ao seu modo de pensar, porém, de que lançam mão para satisfazer esse desejo intenso, o de ser benquistas. Vemos hoje em dia, em toda parte, pessoas que recorrem a artifícios de toda natureza para conquistar a popularidade, mas a popularidade nesse sentido superficial em que essa palavra é muitas vezes empregada na sociedade moderna” PEALE 1995, p.227

Um outro problema foi cortes de pessoal que desestabilizaram equipes, que perderam integrantes ou por afastamento ou mesmo por demissões. De acordo com PEALE (1995, p.225) “ o conhecimento que se tem de que não se é desejado ou necessário provoca uma das reações humanas mais devastadoras. Torne-se, pois, uma criatura expansiva. ”

2.6 GERENCIAMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Falar sobre retenção de talentos requer que falemos de uma gama de artifícios de estímulos para automotivação. Nem todas as pessoas buscam as mesmas coisas, sendo assim, os objetivos pessoais estão entrelaçados com os profissionais. Mas cada um será afetado de uma maneira com cada estímulo.

“ Saber atrair e selecionar pessoas certas para lugares certos é o que teóricos, dirigentes e gestores de pessoas almejam desde a Revolução Industrial. (...) O processo de captação de talentos define-se como um conjunto de atividades que visa atrair e selecionar pessoas adequadas às diversas funções de uma organização. Essas atividades devem estar alinhadas às políticas e diretrizes emanadas do nível estratégico, as quais, por sua vez estão subordinadas às leis do mercado, aos cenários projetados e à legislação trabalhista. ” ROCHA PINTO, 2007, p.62,63.

Listagens de estímulos mais utilizados para motivar equipes:

- Alta remuneração deixará motivado, mas quando o valor dessa remuneração for incorporado e consumido no dia a dia da pessoa, o valor por ela recebido já não será mais motivo de motivação;
- Planos de carreira com benefícios é importante para que a equipe saiba onde pode chegar na empresa.
- Elogios, prêmios ou brindes por um tempo funciona como estímulo motivacional, mas vai depender exatamente da perspectiva de quem o recebe e não de quem o dá.
- Avaliações de desempenhos, seja ela feita por qual critério a organização escolher, consiste em melhorias contínuas para que se alinhe as expectativas da equipe com a empresa. Quanto maior o desempenho, maior a premiação ou salário.
- Universidades corporativas e investimento em aprimoramentos de conteúdo para que a empresa ajude a equipe a se desenvolver e a alcançar melhorias;

2.7 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

Segundo MACEDO (2012 p. 52) “As empresas devem procurar despertar em seus funcionários, motivação para fazer parte e permanecer na organização, comparecer ao trabalho regularmente , ter um bom desempenho e demonstrar comportamentos de cidadania.” Nos dias atuais essa afirmação tem sido cada vez difícil conseguir reter talentos e ainda unir todas as outras características.

Para que os colaboradores se sintam acolhidos pelas organizações, se faz necessário um trabalho atuante da gestão de pessoas.

Segundo CHIAVENATO (2014 p. 458) “ a GP está ampliando cada vez mais sua atuação e ultrapassando as fronteiras organizacionais, indo de encontro a agentes externos – *stakeholders* – como fornecedores, clientes, distribuidores, comunidade local e sociedade.”

“ (...) missão da GP é aumentar o sucesso da organização pela melhoria das decisões que dependem da influência e impacto das pessoas. (...). O importante é que a GP constitua um elemento de ampla e permanente consultoria organizacional e negocial que permita competitividade e sustentabilidade para a organização.”
CHIAVENATO, 2014 p. 485

2.8 MOTIVAÇÃO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo LIMONGI-FRANÇA (2004 p. 175) “Existe uma crescente consciência ou percepção da importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o administrador, independente de sua área de atuação ou nível de formação;”

Fatores assistenciais devem ser levado em conta para garantir a qualidade de vida no trabalho e também fora dele. Em muitos casos, a organização ao se preocupar com a qualidade de vida do colaborador acaba criando laços mais profundos e fazendo com que a permanência e o resultado de cada um se torne mais satisfatórios.

“ As atividades de QVT desenvolvidas nas empresas são percebidas fortemente na camada biológica, com ênfase nas ações programadas voltadas para a saúde, alimentação e vícios adquiridos por empregados. A camada organizacional merece destaque nos itens de lazer interno, ambiente físico, arranjos flexíveis e benefícios. Com pouco destaque, encontram-se as camadas social (reciclagem, palestras, cidadania) e psicológica (lazer externo e tratamento terapêutico).” LIMONGI-FRANÇA, 2004 p. 174

Para cada indivíduo a motivação vai ser maior em alguns dos aspectos citados acima. O mais importante para que o gestor de pessoas perceba, é que ao mesmo tempo em que se trata da individualidade de cada um da equipe, se faz necessário agir de forma geral com a equipe. Por exemplos, se houver um benefício, ele deve ser de forma igualitária.

2.9 MOTIVAÇÃO EM TEMPO DE PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTABILIDADE.

Segundo CORTELLA (2016 p.151) “Existem momentos em que o vento muda de direção. A economia pode passar por crises, o setor deixar de ter a pujança de outros tempos ou a empresa perder posição de mercado.” E nesse momento que o mundo tem vivido de uma pandemia COVID-19 que não há vacinas comprovadamente eficazes, não há certezas de como serão as coisas no futuro, é preciso se adaptar. Os trabalhos tem sido feitos de casa, reuniões tem sido feitas por vídeo. O escritório de alguns virou uma mesa no canto da sala e do quarto. A palavra do momento é adaptabilidade.

Segundo site Dicio, teremos as seguintes respostas para o significado de adaptabilidade: “Atributo, particularidade ou característica do que é adaptável. Aptidão ou propriedade daquilo que se demonstra adaptável; que pode se adaptar. Evolução. Capacidade de sobrevivência e/ou reprodução apresentada por um certo indivíduo possuidor de um genótipo específico.”

Segundo CORTELLA (2016 p.153) “nesses momentos, o que me motiva é a minha necessidade, mas também a percepção de que a situação não tem um caráter de durabilidade.”, ou seja, quando uma situação

muda, aprendemos a mudar com ela, evoluímos começamos a remar para outra direção, sendo assim, a turbulência não se torna duradoura pois movemo-nos.

Para CHIAVETANO (2014 p.348) “ a mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação , interrupção, perturbação, ruptura; dependendo da intensidade, constitui um processo composto por três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento”.

Nesse contexto a motivação, deve ser contínua e ininterrupta, visto que toda mudança gera desconfortos e medo do novo.

3 CONCLUSÃO

Conclui-se que a motivação é um fator indispensável para as pessoas ou equipes dentro de uma organização e não há um único método ou modelo que dê os resultados almejados pelas organizações de como motivar pessoas e mantê-las motivadas, buscando os mesmos ideais.

É fundamental que se tenha pessoas qualificadas em gestão de pessoas, que saiba como utilizar as melhores metodologias e ferramentas para manter uma equipe motivada, manter os resultados sempre na crescente.

Um bom líder, pode e deve motivar, encorajar, e extrair o que cada indivíduo ou equipe tem de melhor para atingir as metas corporativas.

Mesmo em momentos de dificuldades pelas quais o mundo tem enfrentado uma pandemia, onde há muito medo, incerteza, sofrimento, muitas organizações conseguem se manter vivas e atuantes mediante um bom trabalho de motivação. Novas metodologias estão sendo testadas, novos conceitos e formas de trabalho tem sido colocados em prática, e com certeza, novas formas de gerir empresas estão sendo discutidas.

Cabe a cada profissional de gestão de pessoas, zelar por sua organização e para isso, zelar pelas pessoas que nela trabalham, fazerem se sentirem acolhidos e especiais. Mostrar o quanto cada integrante é fundamental para um resultado como um todo.

Motivar para o gestor de pessoas é algo desafiador, mas quando se consegue atingir os resultados, percebe-se que todos os desafios são transponíveis.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Liderança e motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros**. São Paulo: Clio, 2010.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.

Coesão em um grupo de trabalho.

<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/coesao-em-um-grupo-de-trabalho/18579>.

Acesso em 10 de setembro de 2020.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos? Aflições Vitais Sobre Trabalho, Carreira e Realização**. São Paulo: Editor Planeta, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Administração**: São Paulo, Nobel, 2001

Equipe IBC- **A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca.**
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>. Acesso em: 17 de agosto de 2020.

KATZENBACH, Jon R. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desenvolvimento das equipes.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2001

LOMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**: São Paulo: Atlas, 2004.

MACEDO, Ivanildo Isaías de. **Gestão de Pessoas**: Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MANDELE, Pedro. **Exercendo Liderança: o papel central do líder , sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional.** Petropolis, RJ: Vozes, 2018

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.**São Paulo: Saraiva, 2009.

MELGOSA, Julian; BORGES, Michelson. **O Poder da Esperança: Segredos do Bem-Estar Emocional.** Tatuí, Casa Publicadora Brasileira, 2017

MELO, Fábio de. **Quando o Sofrimento Bater à Sua Porta.** São Paulo: Canção Nova, 2011.

Motivação no trabalho: como identificar baixa motivação e melhorar a sua e da sua empresa.
<https://penser.com.br/motivacao-no-trabalho/> . Acesso em 24 de setembro de 2020.

Motivação Intrínseca. <https://www.sbcoaching.com.br/coaching/motivacaointrinseca>. Acesso em 09 de setembro de 2020.

Motivação Extrínseca. <https://www.sbcoaching.com.br/coaching/motivacaointrinseca>. Acesso em 09 de setembro de 2020.

NASCIMENTO, Rafael. **Motivação. Saiba mais sobre seu conceito.**
<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-saiba-mais-sobre-seu-conceito>. Acesso em 09 de setembro de 2020.

PEALE, Norman Vincent. **O Poder do Pensamento Positivo.** São Paulo: Cultrix, 1995

PERDOMO, Luis . **O que é motivação.** <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-motivacao>. Acesso em 09 de setembro de 2020.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.**
<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>. Acesso em: 17 de agosto de 2020.

Porque a motivação da equipe é importante. <http://www.brazip.com.br/sites/br/blog/2016/03/09/por-que-a-motivacao-da-equipe-e-importante/>. Acesso em 09 de setembro de 2020.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**: Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SHINYASHIKI, Eduardo. **Viva Como Você Quer Viver**. São Paulo: Gente, 2004. SHINYASHIKI, Roberto. **Você: A Alma do Negócio**. São Paulo: Gente, 2001.

SINEK, Simon. **Comece Pelo Porquê**. Rio de Janeiro, Sextante, 2018

Significado da Palavra Adaptabilidade <https://www.dicio.com.br/adaptabilidade> Acesso em: 30 de agosto de 2020.

Significado da Palavra Motivação <https://www.dicio.com.br/motivacao> Acesso em: 30 de agosto de 2020. TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: Iesde Brasil, 2011.

TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

WHITMORE, John. **Coaching Para Aprimorar o Desempenho**. São Paulo: Clio, 2012

