

## O Grande Desafio: Como Motivar as Pessoas?

**O estilo de gestão adotado pela empresa tem sempre grande influência nos índices de motivação no ambiente de trabalho. Por isso, o gestor precisa desenvolver competências técnicas, gerenciais, administrativas e comportamentais para ser capaz de conduzir seus liderados com eficiência, mantendo o foco nos resultados.**

**Carlos Basso**

O estilo de gestão adotado pela empresa tem sempre grande influência nos índices de motivação no ambiente de trabalho. Por isso, o gestor precisa desenvolver competências técnicas, gerenciais, administrativas e comportamentais para ser capaz de conduzir seus liderados com eficiência, mantendo o foco nos resultados. Nesse sentido, o primeiro passo é investir em cursos de atualização, especialização e pós-graduação, que garantam o conhecimento necessário para a tomada de decisões assertivas, bem como para a gestão da equipe, condução e monitoração dos projetos e gestão pelos indicadores. Entretanto, inteligência emocional, humildade, resiliência, argumentação e comunicação interpessoal são habilidades essenciais do líder na construção de um clima colaborativo e agregador.



A melhor maneira do gestor para assegurar a motivação do time, é liderar pelo exemplo. Isso inclui transparência, ética, imparcialidade, coerência, autoconfiança, perseverança e humildade. Esse posicionamento do líder serve para inspirar os liderados a assumirem uma conduta semelhante – o que favorece as relações, a coletividade e, claro, a produtividade geral.

É preciso lembrar também que cabe ao líder conduzir sua equipe a um desempenho diferenciado, por meio da valorização do conceito de complementariedade, da diversidade, do aprendizado e da própria motivação. Por isso, é fundamental cuidar de todos os aspectos que envolvem o capital humano: processos de recrutamento e seleção; atração e retenção de talentos; elaboração de um programa de educação corporativa; definição de um plano de carreira e de políticas de remuneração e benefícios; oportunidades de crescimento interno; implementação de práticas que garantam a segurança e a saúde dos colaboradores; e qualidade da comunicação interna. Assim, é possível formar times completos e competentes, aptos a desempenhar tarefas com excelência, superar metas e encontrar alternativas criativas para os momentos difíceis.

### **Por que a motivação no ambiente de trabalho é importante?**

De forma simplificada, é possível definir a motivação como a dose de energia capaz de nos colocar em movimento e que está diretamente relacionada aos valores, à realização e à satisfação pessoal. A motivação no ambiente de trabalho incentiva a busca por novos desafios e cria condições para a superação de vários obstáculos. Ao mesmo tempo, a falta dessa energia provoca apatia, desinteresse e transforma o profissional em um mero executor de tarefas, restringindo todo o seu potencial – criativo e intelectual – e reduzindo seu desempenho ao limite mínimo. Além disso, a

desmotivação impede que posturas e atitudes importantes no universo corporativo sejam expandidas e concretizadas – como a proatividade, o entusiasmo e o comprometimento.

Motivação vem de movere (latim) e significa “motivo para a ação”, e de fato é esse motivo que faz com que um indivíduo se dedique inteiramente à conquista de um determinado objetivo. Esse sentimento está suportado por necessidades, propósitos, crenças, ambições, ou, ainda, pelo senso de pertencimento à empresa e pela identificação do profissional com a cultura e a missão da organização. Dessa maneira, é fácil perceber que esse profissional se torna muito mais produtivo, engajado e disposto a colaborar verdadeiramente para o sucesso dos negócios.

Confira agora algumas dicas de como manter a motivação no ambiente de trabalho:

### **Assuma uma atitude positiva**

Uma atitude positiva é marca registrada dos líderes mais bem-sucedidos. É preciso contar com bom humor, gentileza, paciência, empatia e persistência. Essa postura provoca impactos no clima organizacional, pois fortalece uma gestão mais humanizada e horizontalizada – além de favorecer os relacionamentos, minimizar os conflitos e incentivar a participação e a colaboração de todos.

### **Gerencie com coerência**

A coerência é fundamental para qualquer gestão, e, assim, é preciso alinhar discurso, ações e decisões com a estratégia corporativa. Nesse ponto, a imparcialidade, o respeito e a meritocracia devem reger o comportamento e as resoluções do líder no dia a dia. Dessa forma, surge uma gestão mais previsível, lógica e congruente – capaz de conquistar credibilidade, admiração, respeito e, também, simpatia da equipe.

### **Incentive o pensamento crítico**

O pensamento crítico é essencial para otimização dos processos, redução de desperdícios e para solução de problemas. Por isso, cabe ao líder incentivar a curiosidade, o aprendizado, a pesquisa e a análise – por meio de perguntas recorrentes.

Uma técnica eficiente é a utilização da regra 70-20-10, onde 70% do tempo do gestor deve ser dedicado a ouvir; 20%, a questionar; e 10%, a sintetizar as informações e definir as próximas ações. Assim, é mais fácil engajar os colaboradores e fortalecer o time.

### **Aprenda a ouvir com empatia**

A capacidade de ouvir é sempre uma característica requisitada pelo universo corporativo. Os líderes genuínos desenvolvem essa competência aprendendo a ouvir com empatia, sem restrições ou julgamentos. Essa iniciativa permite um olhar diferente sobre a mesma questão, o que possibilita ao líder se colocar no lugar do liderado e assim, obter novas avaliações e percepções. Além disso, saber ouvir faz do líder um profundo conhecedor de sua equipe – o que facilita a definição de papéis, a identificação de talentos e a delegação.

### **Delegue e supervisione**

A delegação, aliás, é uma prática bastante útil para manter a motivação da equipe. O líder neste caso, deve incentivar o liderado a se interessar e assumir novas responsabilidades e novas tarefas,

Para tanto, o líder deve distribuir responsabilidades e autoridade – com base em critérios justos, desempenho, potencial e méritos. Além disso, é indispensável supervisionar e apoiar os profissionais, para que todos possam aprender, amadurecer e, claro, atingir os objetivos predeterminados.

### **Não adie decisões**

A agilidade na tomada de decisões é um dos pilares de sustentação de uma gestão efetiva, principalmente diante de imprevistos, urgências ou necessidade de mudanças no planejamento inicial. A capacidade de decisão – sem procrastinação ou burocracias internas – garante a assertividade das escolhas, transmite segurança e firmeza e, por isso, colabora para a tranquilidade do ambiente. Outro ponto importante é que esse poder de decisão também reforça a confiança da equipe no seu gestor, ampliando a automotivação para os compromissos da equipe.

### **Estabeleça metas individuais e coletivas**

A definição de metas individuais e coletivas está entre as práticas relacionadas à gestão de pessoas, com foco na motivação dos times. Nesse caso, os objetivos macro da empresa são analisados e desdobrados em metas, que, por sua vez, são distribuídas entre gestores, equipes e colaboradores – de acordo com os limites de atuação, conhecimento e experiência. Dessa forma, é possível incentivar o desempenho e o compromisso. E quando essas metas são coletivas, existe ainda a incitação à colaboração e a consolidação do espírito de equipe. Porém, é importante lembrar que essas metas precisam ser ambiciosas, mas realistas – sob pena de provocar efeito contrário, ou seja, a desmotivação. Quer dar motivos para seus liderados agirem? Dê objetivos a eles.

### **Ofereça desafios**

Oferecer desafios é uma importante iniciativa para reter os talentos e estimular os profissionais que buscam realização e aprendizado. Projetos e/ou tarefas mais complexas e inovadoras, costumam gerar uma motivação especial. Vale lembrar que essas atribuições devem estar vinculadas aos objetivos macro da empresa e as metas definidas para a equipe. Assim, é possível garantir os resultados corporativos, por meio do desenvolvimento de potencialidades e habilidades.

### **Celebre conquistas e datas importantes**

Para manter a motivação no ambiente de trabalho, é fundamental celebrar conquistas da equipe e datas importantes para a empresa. A conquista de novos clientes e contratos, os prazos cumpridos, os lançamentos de novos produtos ou serviços e o aumento no faturamento merecem uma comemoração. Esses encontros reforçam as políticas de reconhecimento e a valorização dos protagonistas e ainda favorecem a integração entre os colaboradores.

### **Monitore o clima organizacional**

A qualidade do clima organizacional é um elemento importante para a gestão do capital humano e o clima motivado para a ação. Por isso, o líder deve administrar conflitos, eliminar comportamentos nocivos, incentivar o aprendizado e garantir a coerência na tomada de decisões.

Entretanto, é preciso mensurar se as práticas adotadas estão sendo efetivas, ou seja, se os colaboradores estão realmente motivados. Para tanto, a recomendação é a utilização das pesquisas de

clima por meio de questões que envolvem o cotidiano dos profissionais – como o relacionamento com o gestor, as oportunidades de crescimento, a remuneração e os benefícios, a atratividade da empresa e as condições de trabalho –, é possível identificar quais são os pontos fortes e os pontos de melhoria da gestão.

Assim, é mais fácil promover os ajustes necessários para garantir a satisfação das equipes. Em geral, a pesquisa é conduzida anualmente. Devido à sua importância, a pesquisa de clima deve estar entre os principais KPIs (Key Performance Indicators) do negócio – e como todo indicador, exige a criação de metas por áreas, a serem atingidas por todos os gestores da empresa.

### **Incentivos mais usados para motivar colaboradores**

Existe uma série de práticas destinadas à motivação das equipes, e muitas já foram adotadas por grande parte das empresas. Entretanto, para serem consideradas como um diferencial, precisam estar adaptadas à realidade do mercado e também ao perfil dos colaboradores.

Conheça os incentivos mais usados para garantir a motivação no ambiente de trabalho:

#### **Salários e benefícios**

Para atrair e reter profissionais talentosos e engajados, é preciso oferecer políticas de remuneração e benefícios verdadeiramente alinhadas às expectativas desse público. Os planos de cargos e salários e de carreira devem ser isentos de vícios e garantir a igualdade de direitos. Desse modo, todos os colaboradores podem enxergar, com clareza, as possibilidades de ascensão dentro da empresa.

Além disso, os benefícios também têm grande influência nos índices de motivação. Por isso, é preciso montar uma carteira em sintonia com as necessidades e os anseios das equipes. Uma dica é permitir que o próprio profissional escolha seus benefícios, dentro de um portfólio predefinido pela empresa. Dessa forma, é mais fácil satisfazer a todos.

#### **Treinamentos, cursos e capacitações**

A elaboração de planos de desenvolvimento individual pode manter a equipe motivada, já que esses planos estão embasados nas habilidades e aptidões de cada colaborador. Porém, é preciso partir de um levantamento detalhado sobre as reais necessidades da empresa – incluindo atividades críticas, lacunas ou monopólios de conhecimento, chegada de novas tecnologias, multidisciplinaridade dos times e competências comportamentais mais importantes para o negócio. Paralelamente, é imprescindível analisar o perfil dos profissionais – identificando preferências, deficiências, ambições e características pessoais. Com todas essas informações, é possível construir um planejamento de treinamento realmente eficiente, com base na personalização dos colaboradores.

#### **Qualidade de vida no trabalho**

A qualidade de vida é uma preocupação crescente entre os profissionais e por essa razão merece atenção especial. Os programas de saúde são sempre bem-vindos, e por meio de campanhas educativas é possível sensibilizar a todos sobre a importância do equilíbrio para uma vida mais saudável. Temas como uso de drogas, alcoolismo, depressão, obesidade e segurança podem compor a agenda. Médicos, psicólogos e assistentes sociais são os profissionais mais indicados para conduzir esses programas.

É importante relacionar os benefícios corporativos ao bem-estar. Uma alimentação balanceada deve ser a base do cardápio para empresas que possuem refeitórios internos, por exemplo. Para as empresas que não têm essa estrutura, a sugestão é criar parcerias com restaurantes que contam com opções mais leves. Assim, os colaboradores são incentivados a melhorar os hábitos. Parcerias com academias, assessorias esportivas, também são boas alternativas. Além disso, considerando as diferentes realidades vividas pelos profissionais, a possibilidade de horário flexível ou de home office passou a ser uma vertente atrativa em muitas gestões – com organização e disciplina, é possível adotar esses modelos, sem colocar em risco a produtividade, e garantir a motivação no ambiente de trabalho.

## **Reconhecimento e realização profissional**

O reconhecimento e a realização profissional também são componentes básicos de uma gestão que visa a motivação e o engajamento das equipes. Nesse sentido, várias outras práticas precisam estar articuladas, como a identificação de talentos, a delegação, as análises de perfil, a preparação de novas lideranças, plano de carreira e ainda, programas periódicos de reconhecimento aos colaboradores que se destacam em suas áreas “colaboradores destaque”. Dessa maneira, é possível criar condições adequadas para que os colaboradores se sintam realmente valorizados e possam crescer dentro da empresa.

### ***Feedback***

O *feedback* é uma importante ferramenta de gestão e deve ser utilizado em todos os níveis hierárquicos da organização. Através de conversas estruturadas e francas, o líder precisa esclarecer as expectativas da empresa, orientar, corrigir desvios e reconhecer a dedicação e o comprometimento. O *feedback* também aproxima líderes e liderados e permite a percepção de sentimentos, medos e dúvidas. Essas informações são indispensáveis para uma gestão mais humanizada. Entretanto, é preciso criar uma rotina e estabelecer uma periodicidade, tanto para reforçar as orientações como para acompanhar o progresso de cada colaborador. Outro ponto a ser considerado é que o *feedback* deve fazer parte do processo de avaliação de desempenho, por isso a necessidade de manter os diálogos – pontuais ou programados – sempre com foco no desenvolvimento dos profissionais

## **Comunicação e proximidade também são importantes**

A comunicação é mais um elemento importante para uma gestão de pessoas efetiva, e cabe ao líder, o papel de bom comunicador. O aperfeiçoamento é fundamental – incluindo oratória, apresentação em público, poder de síntese, linguagem corporal, escuta ativa e, claro, empatia. Além disso, é preciso elaborar estratégias para uso dos canais internos, de modo que as informações cheguem a todos os colaboradores, com clareza e no momento certo. O uso de e-mails, newsletters, redes sociais corporativas e até mesmo o tradicional mural de avisos podem ser bons aliados. Porém, as reuniões com o time devem ser exploradas, tanto para atualizar, orientar e direcionar os trabalhos como também para promover a troca de ideias e a colaboração entre os membros da equipe. Assim, é possível criar um espaço para a criatividade e a inventividade dos profissionais – o que interfere diretamente nos índices de motivação.

Outro ponto que merece destaque é a presença do líder junto à equipe. Entretanto, essa presença não pode ser apenas decorativa ou impositiva, e sim participativa. O líder deve estar acessível, disposto a esclarecer, responder, questionar e a ouvir. Vale lembrar que o exemplo é a maneira mais

eficiente de liderar, logo é essencial demonstrar conhecimento técnico e gerencial, maturidade, autoconfiança, humildade, capacidade de negociação e firmeza de propósito.

### **3 erros que sua empresa não deve cometer**

Alguns erros podem prejudicar a gestão do capital humano, colocando em risco a motivação no ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores. Saiba quais são essas falhas e verifique se sua empresa não está cometendo esses mesmos equívocos.

#### **1) Descuidar da seleção de novos colaboradores**

Para garantir a construção de equipes de alta performance, capacitadas e engajadas com os objetivos corporativos, é preciso investir na profissionalização dos processos de recrutamento e seleção. A primeira etapa é a definição de um perfil ideal – elaborado pelo gestor da área, com a ajuda do RH. Habilidades específicas e comportamentais devem ser elencadas para nortear as escolhas. É importante atentar para fatores relacionados à cultura organizacional, pois a identificação do profissional com os valores e ideais da empresa é determinante para a sua motivação e satisfação. Através da análise curricular, de testes, dinâmicas, simulados e entrevistas, o recrutador consegue estabelecer critérios de seleção, eliminar a subjetividade e localizar o candidato mais adequado para a vaga.

#### **2) Não criar oportunidades de crescimento interno**

O plano de carreira deve ser transformado em oportunidade real de crescimento, de modo a incentivar o aprendizado e o aprimoramento contínuos. É importante apostar no recrutamento interno, identificar e desenvolver os talentos, aperfeiçoar as avaliações de desempenho e definir um plano de sucessão. Essas práticas devem ser conduzidas pelo RH em conjunto com os gestores de todos os setores da empresa. Assim, é mais fácil reconhecer os profissionais de alto rendimento, os especialistas, os potenciais líderes e planejar a preparação desses colaboradores especiais.

#### **3) Negligenciar o clima organizacional**

A motivação no ambiente de trabalho depende também de alguns aspectos elementares da gestão de pessoas, como a postura e o comportamento dos líderes e dos membros das equipes – principalmente em relação ao respeito às diferenças e à valorização das competências. Esses fatores reforçam o conceito de complementariedade e ainda colaboram para uma gestão mais humanizada e para a formação de equipes mais eficientes e integradas.

Algumas condutas são totalmente prejudiciais ao clima e devem ser banidas do universo corporativo, com uma atuação firme dos líderes. Sinais de discriminação, intolerância, preconceito, fofoca, *bullying* ou apadrinhamento precisam ser tratados rapidamente. Vale salientar que o maior problema é quando o próprio gestor é responsável por esse tipo de conduta. Nesse caso, cabe à empresa a definição de medidas corretivas. Os resultados da pesquisa de clima organizacional costumam refletir a capacidade de liderança dos gestores e devem ser utilizadas como indicadores. É importante frisar que, para manter a motivação, é preciso que a gestão esteja fundamentada na imparcialidade, na meritocracia, na justiça e na transparência, evitando conflitos e disputas desnecessárias e desgastantes.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, a busca pela produtividade se tornou uma obrigação para as empresas, que passaram a compreender a importância da motivação no ambiente de trabalho. Profissionais motivados produzem mais e melhor, demonstram entusiasmo,

comprometimento e interesse pelo aprendizado. Além disso, são capazes de encontrar soluções inovadoras para os problemas atuais, de eliminar desperdícios, de otimizar processos e de reduzir custos, pois desenvolvem o espírito de equipe, o senso de pertencimento e o empreendedorismo corporativo.

Por esse motivo, é preciso investir no capital humano, na atração e na retenção de talentos, em estratégias de remuneração e benefícios alinhadas ao mercado, em programas de treinamento e capacitação realmente eficientes, em um plano de carreira sério e transparente, no reconhecimento, no *feedback*, em um sistema de comunicação integrado e principalmente em uma gestão coerente e participativa.

### **Concluindo**

Vale lembrar que os gestores têm papel fundamental na motivação de seus liderados e, conseqüentemente, na produtividade individual e coletiva. Na verdade, são os principais responsáveis por promover um clima organizacional agregador e colaborativo, por incentivar o amadurecimento dos colaboradores, por identificar os potenciais e, acima de tudo, por dar o exemplo, orientar, engajar e inspirar o time.

Considerando toda essa complexidade de fatores e requisitos, é evidente que o líder deve ser preparado e capacitado, para conduzir sua equipe com tranquilidade. É preciso desenvolver habilidades como a resiliência, a inteligência emocional, a persistência, a persuasão, a comunicação e o poder de decisão e de planejamento como exemplo para inspirar seus liderados.

O conjunto formado por políticas efetivas, estratégias aderentes às necessidades da empresa e uma liderança positiva e competente pode garantir a motivação no ambiente de trabalho, estabelecendo condições para a satisfação e a realização profissional. Desse modo, é possível garantir a produtividade, a competitividade e a longevidade dos negócios, com a conquista de resultados excepcionais para a empresa.