

A minimalist line-art illustration in the background. On the right, a person with short hair and round glasses is shown from the chest up, holding a large open book. The book is held with both hands, and its pages are slightly curved. In the upper left area, there are four diamond shapes of varying sizes. A large, thin arc curves across the top of the page, partially enclosing the diamond shapes.

# A motivação e o trabalho

Descrição das principais teorias motivacionais. Identificação das estratégias estimuladoras do envolvimento, da participação e do compromisso no trabalho.

Prof.ª Elaine Cristina Grecchi Gonçalves

## Propósito

Reconhecer as razões que movem as pessoas a alcançar objetivos é fundamental para criar um ambiente mais produtivo, saudável e atento às necessidades individuais, com empregados mais motivados.

## Objetivos

- Descrever as principais teorias motivacionais.
- Identificar estratégias que estimulam o envolvimento, a participação e o compromisso das pessoas no ambiente de trabalho.

## Introdução

A necessidade de compreender mais profundamente o comportamento dos indivíduos deu origem a várias teorias motivacionais ao longo do último século. A cada estudo, procuravam-se novas respostas para as situações enfrentadas pelas organizações (BERGAMINI, 2013). Era preciso principalmente entender o que levava determinada pessoa a ser mais ou menos motivada em seu trabalho.

Veremos aqui que conhecer essas teorias e colocá-las em prática por meio do gestor é essencial nesse processo de motivação. Falaremos, portanto, sobre algumas delas. Listaremos ainda determinadas estratégias que favorecem o processo motivacional, contribuindo por meio de estímulos externos para que as pessoas adotem os comportamentos considerados desejados.

## Conceitos de motivação

Entenda, neste vídeo, a definição de motivação no trabalho, a partir da conceituação de diferentes teóricos, como Bergamini e Vergara, além da importância das motivações externas.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Apesar dos inúmeros avanços e estudos sobre o tema, qualquer teoria que pudéssemos contemplar neste material teria limitações para explicar de forma definitiva a motivação humana. Como são o resultado de estudos e pesquisas científicas, essas teorias possuem limites estabelecidos e pontos de discordância.

Veremos aqui como cada uma delas pode contribuir para a construção e a manutenção de ambientes de trabalho que levem as pessoas a buscar seus objetivos pessoais e organizacionais. Delimitaremos nosso campo de estudo às seguintes teorias: teoria da hierarquia das necessidades, teoria do condicionamento operante, teoria da expectativa e a teoria das necessidades adquiridas.

Conheça agora os três dos principais conceitos de motivação:

### Bergamini

Bergamini (2013) afirma que a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover e representa a junção das palavras mover + ação.

Para ele, aquilo que faz as pessoas se moverem em direção a algo e como o fazem são o objeto de estudo da motivação.

### Vergara

Vergara (2005) define a motivação como uma energia que impulsiona em direção a algo, um motivo que leva à ação. Trata-se de uma força intrínseca que está dentro de cada indivíduo. Tudo o que os outros podem fazer é estimular, incentivar ou provocar a nossa motivação.

Para satisfazer uma necessidade, as pessoas adotam comportamentos que levam ao alcance de seus objetivos.

### Latham

Latham (2012) explica a importância de se considerar as necessidades, os valores, o ambiente de trabalho, a definição das metas e as emoções das pessoas ao estudar a motivação.

Para o autor, as metas e os objetivos interferem diretamente na motivação e no desempenho das pessoas no trabalho.

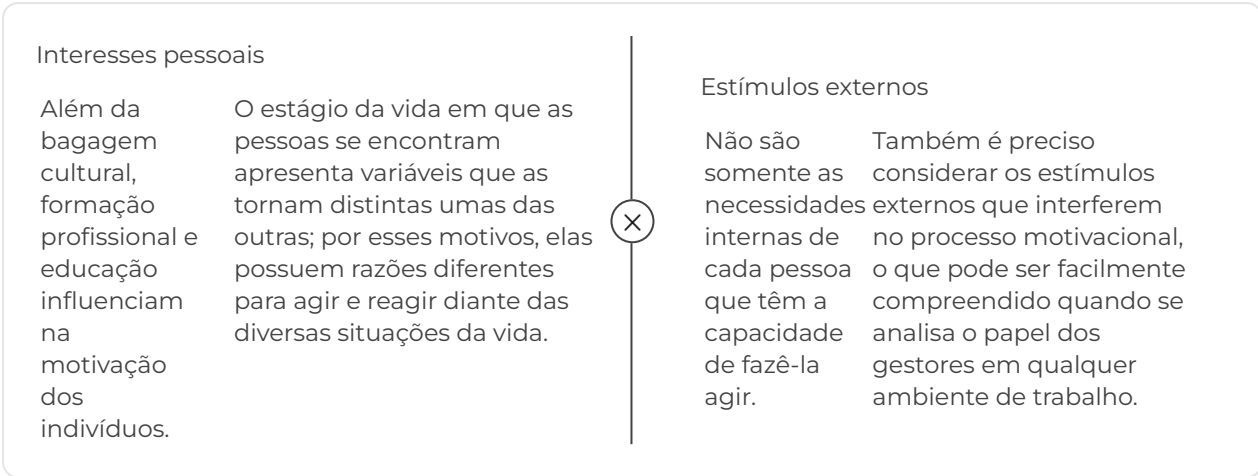
Ser reconhecido como funcionário do mês na empresa, ter a foto exposta em um ranking de melhores vendedores da regional ou ser considerado referência em qualidade de processos pelo gestor são exemplos de como as necessidades individuais de reconhecimento podem ser atendidas.

Imagine que, em certa empresa, seja preciso cumprir as normas internas, obter alto nível de satisfação dos clientes e contribuir com as metas da equipe para ser o funcionário do mês. Quem deseja alcançar tal objetivo deve adotar comportamentos que o levem a essa direção.

De que maneira isso pode ser feito?

Obedecendo ao regimento interno, atendendo bem os clientes e alcançando as metas individuais, além de contribuir para o alcance das metas da equipe.

Mas fique atento, pois nem todas as pessoas têm as mesmas necessidades: elas são particulares de cada indivíduo, assim como os motivos que as levam a agir também variam.



Dentro das organizações, os estímulos externos podem ser representados pelos seguintes fatores:



**RECOMPENSAS**

**ELOGIOS**

**PUNIÇÕES**

**PREMIAÇÕES**

**OPORTUNIDADE DE  
DESENVOLVIMENTO**

**CONVÍVIO SOCIAL**

**STATUS DO  
CARGO**

Esses estímulos, uma vez alinhados às necessidades individuais, podem deixar as pessoas motivadas e felizes com suas escolhas profissionais.



### Reflexão

Lidar com as diferenças individuais e criar ambientes capazes de estimular a motivação nas pessoas sempre foram um dos maiores desafios organizacionais.

Há situações em que as pessoas têm elevadas expectativas sobre si próprias e não conseguem alcançar determinados objetivos para satisfazer às suas necessidades. Nesses casos, como elas agem?

É possível que encontrem outra forma de minimizar a frustração, utilizando mecanismos de defesa para manter a autoimagem positiva e encontrar um meio de aprovar comportamentos - e, quando necessário, justificá-los. Inconscientemente ou de forma intencional, as pessoas podem tentar se iludir, alterando a realidade dos fatos para preservar essa autoimagem (FERRARI, 2020).

Pense nas vezes em que você fracassou e tente relacionar tais situações aos mecanismos listados por Vergara (2005):

### Racionalização

Quando atribuímos uma justificativa a algo.

Exemplo: um colega não conseguiu ser o funcionário do mês e pensa que o reconhecimento nem é tão bom assim.

### Generalização

Atribuição a um grupo maior de algumas verdades que achamos absolutas.

Exemplo: um colega diz que ninguém serve para ocupar determinado cargo.

### Expição

Processo pelo qual o indivíduo quer pagar pelo seu erro.

Exemplo: um funcionário é mal-educado com o colega e, para compensar, dispõe-se fazer a parte dele no trabalho.

Além dessas possibilidades, Vergara considera o uso de substâncias químicas, quando há consumo exagerado de álcool ou de drogas. Exemplo: um colega consome bebida alcóolica em excesso depois de um dia difícil no trabalho.

Conseguiu relacionar os mecanismos de defesa às próprias experiências ou às de alguém que você conhece? Quantas vezes justificamos nossas ações utilizando esses mecanismos? Sabe por que isso acontece?

Esses comportamentos são nossa forma de fugir da realidade e preencher o vazio quando nosso esforço não é recompensado ou reconhecido.



### Atenção

Reconhecer tais comportamentos é importante para que você não permita que o atrapalhem a alcançar aquilo que deseja para sua vida pessoal e sua carreira.

Agora vamos conhecer as principais teorias motivacionais para conseguirmos compreender melhor a relação entre necessidade e motivação.

## Conceitos de motivação

No vídeo a seguir, o professor Marcus Brauer fala um pouco sobre suas motivações para mudar de carreira e, a partir da sua experiência, traz o conceito de motivação.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Teorias motivacionais

### Hierarquia das necessidades de Maslow

As cinco necessidades de **Maslow** são dispostas em escala hierárquica de acordo com a urgência. Observe a imagem abaixo para conhecê-las:

#### Maslow

O norte-americano Abraham Harold Maslow (1908-1970) foi um psicólogo famoso pela proposta da hierarquia de necessidades.



Hierarquia de necessidades de Maslow.

A imagem ilustra como tais necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização) se manifestam nos diversos aspectos da nossa vida e nos ambientes de trabalho. Ela nos possibilita reconhecer quais atividades devem estar na ordem das prioridades organizacionais.

Vergara (2005) destaca que as pessoas buscam suprir as necessidades inferiores antes de tentar satisfazer às de nível mais elevado. Ainda de acordo com a autora, a busca pela satisfação é uma fonte poderosa de motivação.

Quando os trabalhadores se mobilizam para negociar melhores condições de trabalho, ambientes mais seguros, horários mais flexíveis e salários melhores, eles buscam satisfazer às necessidades fisiológicas e de segurança presentes na base da pirâmide.

Nem todas as pessoas, porém, buscam satisfazer às necessidades na ordem proposta pelo autor (McSHANE; VON GLINOW, 2014). Ainda assim, essa teoria oferece importantes contribuições para a identificação das categorias de necessidades e indica as possibilidades de ações dos gestores para criar estímulos nos ambientes laborais, além de alertá-los sobre a importância dos investimentos voltados ao crescimento pessoal e à autorrealização



### Comentário

Essas necessidades variam ao longo da nossa vida. Há pessoas que, em determinado momento de sua carreira, estão mais motivadas para encontrar um trabalho seguro; já em outros, decidem abandonar esse trabalho, pois, uma vez preenchida tal necessidade, ela surge em outro nível, o de autorrealização, que demanda o desenvolvimento de atividades mais desafiadoras, com mais autonomia e maior possibilidade de crescimento.

## Teoria das necessidades adquiridas

A teoria de **David McClelland** tem como base, segundo Vergara (2005), o estudo das necessidades humanas e como elas são desenvolvidas ao longo da vida em três eixos:

### David McClelland

Psicólogo norte-americano reconhecido por diversas pesquisas relacionadas ao estudo das necessidades.

### Poder

A necessidade do poder está ligada ao desejo de controlar ou influenciar outras pessoas, tendo relação com status e prestígio. Se ela for alta, poderá levar à manipulação ou ao foco apenas nas próprias metas, em detrimento das metas dos demais.

Podemos dar o exemplo daquele seu colega de trabalho que sempre almejou subir na hierarquia por necessidade de ter poder, porque imagina que isso lhe trará prestígio.



### Afiliação

---

A afiliação relaciona-se ao desejo de ser apreciado por outras pessoas e de estar de acordo com seus desejos e expectativas.

Pessoas com alta necessidade de afiliação podem ter dificuldades para tomar decisões que desagradam as outras, porque sabem que isso afetará a maneira como são avaliadas.

### Realização

---

A realização faz referência ao alcance de metas e resultados por meio do esforço próprio (McSHANE; VON GLINOW, 2014). A elevada necessidade de realização é uma das características de pessoas empreendedoras; afinal, elas também abrem seu negócio por uma questão de realização pessoal.

Quem já não leu histórias sobre executivos que ocupavam elevados cargos de gestão em grandes companhias, mas preferiram mudar de carreira para desenvolver uma atividade que lhes trouxesse realização pessoal?

Você já parou para pensar quais são suas necessidades?



### Dica

Para ajudá-lo a compreender um pouco mais sobre o assunto, assista ao filme *Perfume de mulher*. Ele conta a história de Frank Slade, um tenente-coronel cego que viaja para New York com um jovem acompanhante, Charlie Simms, com quem resolve ter um último final de semana inesquecível antes de morrer. Na viagem, Frank começa a se interessar pelos problemas do jovem, esquecendo um pouco da sua amarga infelicidade e descobrindo novas motivações para estar vivo. Nesse filme, você terá a oportunidade de aprender o que é motivação e como ela se configura como um processo: apesar de intrínseca, ela pode ser estimulada e instigada pelo ambiente ou pelos que se encontram ao nosso redor.

## Teoria do condicionamento operante

Pertencente à corrente behaviorista da Psicologia, **Skinner** realizou pesquisas condicionando animais a repetir comportamentos ou extingui-los com base no oferecimento de recompensas ou punições (BERGAMINI, 2013). Os seus principais conceitos são:

### Skinner

O norte-americano Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) foi um psicólogo behaviorista, inventor, filósofo e professor na Universidade de Harvard.

### Reforçadores positivos

---

**São aqueles que, quando presentes, aumentam a probabilidade da repetição do comportamento (recompensas financeiras, elogios).**

Um colaborador que se destacou pela qualidade de seu trabalho e recebeu um elogio público em uma reunião tenderá a repetir o comportamento que originou aquele ato (reforçador positivo).

## Reforçadores negativos

**Ocorrem quando elementos aversivos são retirados do ambiente de trabalho para aumentar a probabilidade da repetição do comportamento.**

Um colaborador do departamento comercial é dispensado da obrigatoriedade do uso de uniforme porque obteve excelente desempenho de vendas (reforçador negativo para a continuação do comportamento).

## Punições

**São aquelas capazes de diminuir a frequência de um comportamento, possibilitando inclusive seu desaparecimento.**

Exposto de forma negativa pela falta de qualidade em suas atividades, um colaborador tenderá a não repetir seu comportamento (reforçador negativo).

A doutrina behaviorista defende que todas as pessoas poderiam ser controladas quando submetidas às condições ambientais adequadas e que seus comportamentos seriam resultado do condicionamento. Contudo, existem outros fatores de motivação que não estariam sob controle externo, como a intenção das pessoas, seus motivos pessoais e seus potenciais de energia motivacional, destaca Bergamini (2013). Um exemplo é o significado do trabalho para a pessoa.

## Teoria da expectativa

Também conhecida como teoria da expectância, tal teoria - desenvolvida pelo psicólogo canadense Victor Vroom (1932), que possui um PhD pela Universidade de Michigan e foi professor na Universidade de Yale, nos EUA, e ampliada por **Porter e Lawler** - relaciona desempenho com recompensa (VERGARA, 2005). O esforço do trabalho se volta para comportamentos que as pessoas acreditam que levarão aos resultados desejados.

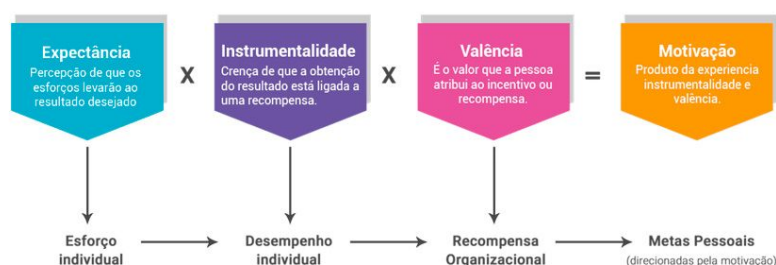
### Porter e Lawler

Lyman W. Porter (1930-2015) era um administrador acadêmico norte-americano. Além de reitor da Paul Merage School of Business da Universidade da Califórnia, foi coautor de vários livros de administração e um dos fundadores do estudo do comportamento organizacional. Já Edward Lawler é professor de Negócios na Escola Marshall de Negócios (Universidade do Sul da Califórnia). Ele também é um dos principais contribuintes para a teoria, a pesquisa e a prática nas áreas de gestão de recursos humanos, desenvolvimento organizacional, governança corporativa e eficácia organizacional.

O que isso quer dizer?

Nessa teoria, alguns conceitos são importantes, como expectância, instrumentalidade, valência e motivação, os quais, por sua vez, estão relacionados ao esforço individual, ao desempenho individual, à recompensa organizacional e às metas pessoais.

A imagem a seguir ilustra essa teoria:



Para ajudá-lo a entender isso melhor, imagine a seguinte situação: Maria Paula tem um relatório para entregar em seu trabalho. Com base na teoria da expectativa, ela chega às seguintes conclusões:

### Expectância

“Se eu trabalhar duas horas a mais esta semana, concluirei meu relatório antes do prazo.”

### Instrumentalidade

“Se eu conseguir terminar antes do prazo, posso tirar um dia de folga.”

### Valência

“Eu valorizo muito os dias de folga para ter mais tempo para estudar.”

### Motivação

“Mas eu sei que isso só ocorrerá se os três fatores estiverem presentes.”

Agora vamos alterar alguns aspectos dessas situações:

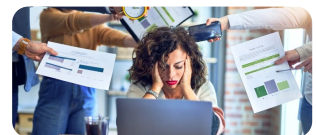
#### Cenário 1

Imagine que Maria Paula não valorize o dia de folga como recompensa (valência). Esse, portanto, não seria o estímulo adequado para que ela trabalhasse duas horas a mais por dia, não é mesmo?

#### O que podemos concluir?

Nesse caso, o gestor poderia trocar a recompensa: um elogio público, a oportunidade de fazer um treinamento em outra unidade, um prêmio simbólico, um bônus em sua remuneração. Existem várias possibilidades.

É imprescindível que o gestor conheça seu empregado para adequar a recompensa a algo que ele valorize.



### Cenário 2

Se Maria Paula acreditasse que, mesmo trabalhando duas horas a mais na empresa e em casa por mais três horas diárias, não conseguiria finalizar o trabalho (expectância), você acha que ela se esforçaria? Se respondeu que não, acertou.



#### O que podemos concluir?

Essa situação pode ser comparada à meta de um vendedor que foi multiplicada por cinco em determinado período. Ora, se cumprir o que é rotineiro já é difícil, imagine ter de fazer cinco vezes mais no mesmo intervalo de tempo?

Ele não fará esforço para conquistar a recompensa, mesmo seja que extremamente valiosa; afinal, nunca alcançaria aquele resultado.

### Cenário 3

Maria Paula acredita que pode concluir o trabalho e que a recompensa é valiosa, mas não confia no gestor, porque, no ano anterior, ele prometeu dois dias de folga se o trabalho fosse concluído e não cumpriu sua palavra (instrumentalidade). Desse modo, mesmo que o trabalho seja terminado, não há garantia de recebimento da recompensa.



Será que ela vai se esforçar para realizar a tarefa? Mais uma vez, a resposta é não.

#### O que podemos concluir?

Quando um dos fatores (expectância x instrumentalidade x valência) não está presente, o resultado do produto é zero e não há motivação.

O que os gestores conseguem aprender com essa teoria? Que os ambientes podem ser estruturados não só para que as pessoas alcancem os objetivos organizacionais, mas também para que, sobretudo, consigam realizar seus objetivos pessoais.

## Teorias motivacionais no trabalho na prática

Explore as teorias motivacionais fundamentais e descubra como elas influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho. Entenda como essas teorias podem ser aplicadas para aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Considerações sobre as teorias

A curiosidade sobre os fatores que podem influenciar comportamentos no ambiente de trabalho é alvo de estudos científicos há mais de um século. A evolução das teorias organizacionais apresentava, cada uma dentro de sua perspectiva, fatores de satisfação que poderiam deixar trabalhadores motivados sob seus pontos de vista. Veja:

Ao longo do século

As recompensas financeiras (homem econômico), sociais e simbólicas (homem social), a participação na tomada de decisões (homem administrativo) e a combinação dos fatores anteriores aliada à individualidade de cada pessoa - afinal, o homem é um ser complexo - deram base à ação dos gestores organizacionais para que as pessoas possam trabalhar motivadas.



Atualmente

O enfoque está relacionado com a criação de oportunidades para que cada pessoa possa, de acordo com seus valores, percepções e motivações, encontrar estímulos no ambiente capazes de direcionar seus comportamentos. A melhor forma de valorizar o empregado parece se tratar de oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as metas pessoais.

A tendência atual é incluir, além das estratégias centradas em recompensas financeiras e sociais, aquelas que promovem um estilo de vida baseado no bem-estar e na felicidade do empregado no trabalho. Quando estudamos o assunto, notamos que os indicadores são alarmantes.

A maioria das pessoas se sente infeliz no ambiente de trabalho - e isso, claro, não motiva ninguém. O aumento do engajamento está presente nas empresas com maiores retornos financeiros.

As consequências da insatisfação são danosas para todos os envolvidos.

No entanto, não podemos atribuir toda a responsabilidade por essa insatisfação somente aos ambientes organizacionais. A origem pode vir desde a adolescência, etapa na qual os jovens são obrigados a escolher uma carreira pelo resto da vida sem conhecer as possibilidades que possuem.

Em alguns casos, a pressão familiar pela escolha de carreiras ditas “promissoras” ou que possibilitem um elevado retorno financeiro, o que é relativo, também contribui para a insatisfação das pessoas no futuro. A falta de significado do trabalho no espaço laboral ainda influencia a satisfação no âmbito pessoal, pois somos um complexo biopsicossocial (biológico + psicológico + social) indissociável (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Não conseguimos separar nossa dimensão biológica das dimensões psicológica e social. Alguém com sérios problemas no ambiente de trabalho também pode passar por problemas de saúde, apresentando até transtornos psicológicos.



### Reflexão

Já parou para pensar quantas horas por dia passamos trabalhando? Já fez as contas? O resultado deve representar, pelo menos, de 20 a 30% das horas que você viverá durante toda a sua vida, o que, por si só, já é motivo suficiente para buscar prazer nas atividades laborais.

O trabalho não pode ser um tormento na vida das pessoas. Você não pode chegar a casa, às sextas-feiras, depois de um dia de trabalho, e pensar: “Dou graças por ter me livrado daquele trabalho horrível. Agora é só na segunda-feira de novo!”. Esse não é o comportamento adequado.

E você? Reconhece quais necessidades o movem em direção às suas metas pessoais?

## Considerações sobre as teorias

Conheça as principais estratégias para aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores, destacando a importância do bem-estar no ambiente profissional.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Cansada de realizar sempre o mesmo tipo de atividade na empresa em que trabalha, Ana chamou seu gestor para uma conversa e pediu-lhe para desenvolver tarefas mais desafiadoras, que demandem mais autonomia e capacidade criativa. Ela está buscando satisfazer qual tipo de necessidade de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow?

A

Fisiológicas e de segurança.

B

Afiliação e pertencimento.

C

Sociais.

D

Autorrealização.

E

Estima.



A alternativa D está correta.

As necessidades de autorrealização estão relacionadas à natureza do trabalho, ao nível de autonomia e à diversidade de tarefas, além de novos desafios.

### Questão 2

João tem como sonho profissional: chegar à direção-geral da empresa devido ao status que o cargo lhe dará. Se analisássemos as necessidades de João tendo como orientação a teoria das necessidades adquiridas, certamente diríamos que ele tem necessidade:

A

de poder.

B

de realização.

C

de autoestima.

D

egocêntricas.

E

de estima.



A alternativa A está correta.

A necessidade do poder está ligada ao desejo de controlar ou influenciar outras pessoas e tem relação com status e prestígio.

### Motivação no trabalho

Nas últimas décadas, mudanças profundas na relação entre as organizações e seus empregados foram testemunhadas. E você já sabe o motivo: pessoas motivadas trabalham mais e aumentam sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

Lembra-se de que dissemos, no início deste conteúdo, que a motivação é uma força intrínseca? Sim, isso está correto. Só que também é verdade que podemos criar um ambiente para que as pessoas consigam se manter motivadas.

#### O que estimula as pessoas a fazer um bom trabalho?

Assista ao vídeo e entenda o que provoca a motivação das pessoas no trabalho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Você deve estar se perguntando: como tornar tal ambiente uma realidade? Esse é justamente o assunto deste módulo. Afinal, ele faz parte da jornada do conhecimento sobre motivação que você está percorrendo ao longo deste conteúdo.

### Envolvimento, participação e comprometimento

Descubra, neste vídeo, estratégias de envolvimento, participação e comprometimento para que possamos compreender melhor a motivação existente no trabalho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Como você aprendeu anteriormente, o comportamento das pessoas interfere de forma considerável no seu desempenho. Por isso, foram desenvolvidos, ao longo dos anos, diversos debates sobre a motivação humana com o objetivo de compreendê-la para que as pessoas possam trabalhar mais motivadas.

Você descobriu também que pessoas motivadas são criativas, envolvem-se na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e são mais produtivas.

Não resta dúvida de que o comportamento dos gerentes favorece esse processo motivacional. Ao entender as motivações de seus empregados, ele pode contribuir por meio de estímulos externos para que as pessoas adotem os comportamentos considerados desejados.

Para isso, algumas estratégias são adotadas (DUTRA, 2004). Veja alguns exemplos:



# ESTRATÉGIAS



Estratégias de gerentes para motivação.

Vamos conhecer melhor cada uma delas adiante.

## Alinhar os objetivos pessoais aos organizacionais

Observe os conceitos a seguir:

### Missão

Algumas empresas têm uma missão, que é a justificativa de seus lucros para a sociedade.

### Visão

A visão corresponde ao que se pretende alcançar num futuro próximo.

### Valores

Um conjunto de valores é o direcionador dos comportamentos daqueles que compõem a empresa.

Da mesma forma que a empresa tem o seu planejamento estratégico, as pessoas que nela trabalham também possuem seus objetivos e sonhos individuais. Esse alinhamento - realizado por intermédio de uma identidade cultural em volta de um propósito - precisa ser estabelecido para que se trabalhe tendo como referência a criação de valor compartilhado: a organização alcança seus resultados, enquanto os empregados realizam seus sonhos pessoais.

Quando entendemos o nosso propósito, o trabalho passa a ter sentido e a motivação é outra; consequentemente, o compromisso também é outro.

## Aumentar o envolvimento e a capacidade dos empregados

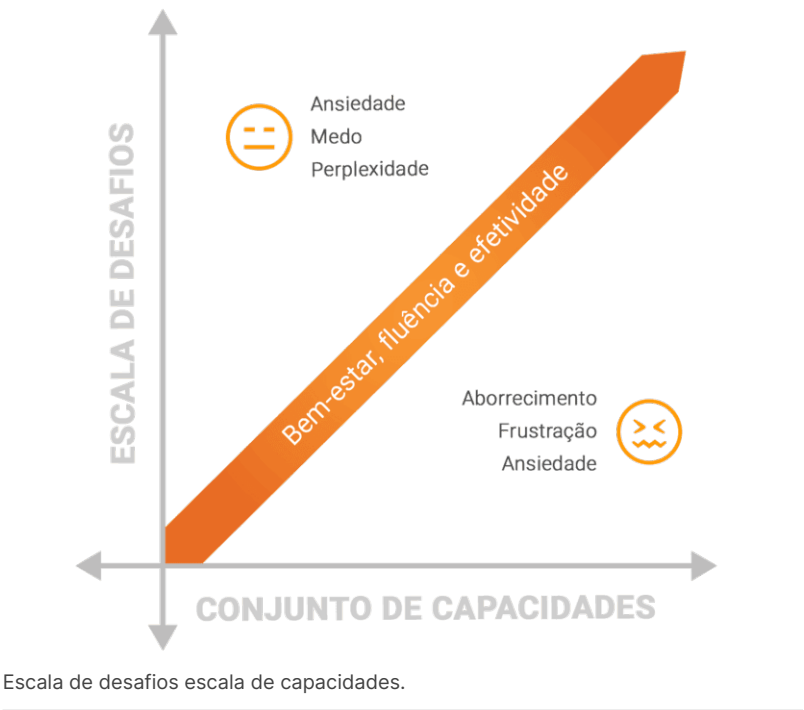
O fortalecimento do conjunto correto de competências permitirá que o empregado desenvolva atividades de forma equilibrada, garantindo a autonomia que ele precisa para resolver problemas: suas capacidades, afinal, precisam estar alinhadas à escala de desafios.

Mas o que queremos dizer com isso? Que não será exigido muito além daquilo que ele pode contribuir, levando em consideração suas capacidades. Além disso, significa que o empregado não atuará em atividades aquém de suas habilidades.

Observe o exemplo do gráfico adiante. Ele explica a teoria de Flow, de **Mihaly Csikszentmihalyi**:

**Mihaly Csikszentmihalyi**

Psicólogo húngaro famoso pela criação do conceito psicológico de fluxo, um estado mental altamente focado.



Em outras palavras:

**Desafio equilibrado**

Quando a escala de desafios é coerente com o conjunto de capacidades que precisa ser desenvolvido pelo indivíduo, o trabalho traz ao empregado bem-estar, fluência e efetividade.

**Desafio desequilibrado**

Quando não há equilíbrio, o empregado tende a entrar nas zonas das extremidades: ou sentirá ansiedade, medo e perplexidade em suas tarefas, ou ficará frustrado em relação ao trabalho, pois se sentirá subutilizado.

Perceba que:

Em ambos os casos, sua motivação será afetada.

### Correlacionar o sistema de incentivo ao alcance das metas

As métricas de desempenho das pessoas e da organização precisam estar correlacionadas. Os gestores devem acompanhar os processos que envolvem as avaliações de desempenho de sua equipe; afinal, não se trata apenas de avaliar o resultado do empregado, mas também de verificar como ele contribui para o alcance dos objetivos da empresa e da visão organizacional.

A orientação para resultados exige o estabelecimento de metas, cujo alcance precisa estar vinculado à política de recompensa para que as pessoas caminhem nessa direção.



### Atenção

Gestores precisam estar próximos de seus liderados, estabelecendo uma relação de confiança para reconhecer quais são suas reais necessidades, sejam elas materiais ou sociais.

As organizações contemporâneas traduzem tais estratégias em algumas ações. São elas:

- Manter um trabalho significativo para ofertar atribuições nas quais o empregado possa aplicar suas habilidades pessoais.
- Oferecer recursos para que as pessoas possam desenvolver suas competências e alcançar suas metas.
- Desafiar as pessoas a buscar sempre o desempenho máximo que suas capacidades permitem.
- Envolver os empregados na tomada de decisão organizacional para aumentar o sentido de contribuição e de pertencimento.
- Criar um ambiente no qual a justiça prevaleça em todas as relações com os *stakeholders*.
- Oferecer um propósito claro e específico, além de alinhado às expectativas pessoais, pois o trabalho não precisa ser algo que não esteja relacionado ao prazer.
- Comunicar-se de forma transparente com todos os empregados.
- Reconhecer e recompensar o esforço e os resultados obtidos.
- Incentivar o aprendizado por meio de tentativa e erro, abrindo espaço para a criatividade e a inovação.
- Respeitar o espaço individual e a vida privada das pessoas.

Se forem bem executadas, essas ações poderão aumentar a motivação dos profissionais em uma organização.

## Comportamento e desempenho

Este vídeo explica melhor o alinhamento entre essas ações e seu impacto na motivação das pessoas.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Não restam dúvidas de que a maior parte dessas ações é de linha gerencial e envolve o comportamento dos gestores, que devem se responsabilizar pela manutenção de uma cultura organizacional que valorize os empregados no trabalho. No entanto, infelizmente, isso nem sempre ocorre.



### Exemplo

Dois colegas de trabalho estavam conversando quando um deles comentou: “Meu gestor acredita que ideias irrelevantes devem ser descartadas sem explicação para não ferir a autoestima dos empregados”. Nesse caso, o gestor reuniu as pessoas e solicitou ideias e opiniões, mas não ofereceu um feedback sobre o que foi decidido, explicando os motivos da decisão. Infelizmente, há gestores que ainda pensam assim. Seu colega respondeu: “Um gestor deve ser sincero no ato do reconhecimento. Elogios falsos e forçados são fáceis de perceber; geralmente, fazem mais mal do que bem”. Nesse caso, a equipe reconhece que o elogio não é sincero, gerando desconfiança e falta de credibilidade entre os empregados.

Nos dois exemplos, atenção, interesse, participação, reconhecimento e recompensas justas e adequadas são alguns dos ingredientes que teriam feito a diferença. Se está pensando que temos muito a melhorar, você tem razão.

No próximo tópico, compartilharemos exemplos de empresas que já seguem novos caminhos.

## O significado do trabalho e a criação de valor compartilhado

Há empresas que vinculam suas decisões de seleção e oportunidades de crescimento de acordo com as competências consideradas desejáveis. Além disso, elas adotam políticas gerenciais referentes ao desempenho e à remuneração para atrair e reter empregados de alto desempenho.

Veja o exemplo da Caterpillar. Ela foi considerada a melhor empresa para trabalhar no Brasil pelo Guia 2019 da Época Negócios e pelo Instituto *Great Place to Work*.

Além da pontuação excepcional relacionada à comunicação, à liderança e à satisfação dos colaboradores, a organização se destacou por demonstrar atenção às necessidades pessoais e profissionais de cada funcionário, proporcionando uma melhor qualidade de vida.

Estar entre as melhores empresas para trabalhar em qualquer um dos *rankings* feitos pelos institutos de pesquisa se trata, sem sombra de dúvidas, de uma grande conquista para qualquer organização.

Mas você pode estar se perguntando:

O que isso representa para os vencedores? Apenas mais um título? Uma oportunidade de aparecer de forma positiva na mídia? O reforço positivo de sua marca empregadora?

Para quem estuda as estratégias dessas organizações, é simples compreender o significado de tal premiação. Trata-se do reconhecimento de todas as iniciativas pensadas para transformar o ambiente laboral em um local:



- Saudável psicologicamente.
- Atraente para conquistar talentos.
- Flexível para incentivar a criatividade e potencializar o desempenho das pessoas que lá atuam.

No mundo corporativo, o termo utilizado para representar o que as organizações proporcionam aos empregados é o **employee value proposition (EVP)** ou, em português, “proposta de valor ao empregado”. Arins (2019) divide o EVP em três tipos de recompensas:

### employee value proposition (EVP)

Tudo aquilo que uma organização proporciona a um empregado em troca do tempo e do esforço empreendido ao desempenhar suas atividades (ARINS, 2019).

#### Contratuais

Salário e pacote de benefícios.

#### Experienciais

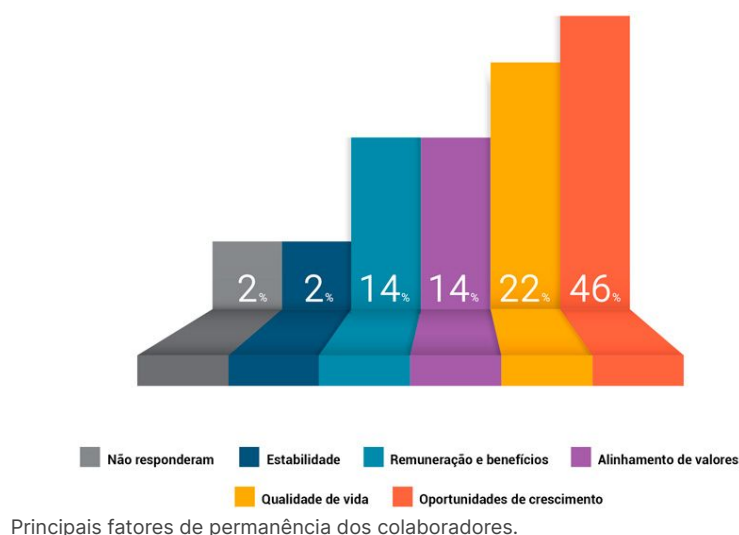
Apoio na gestão da carreira e qualidade de vida.

#### Emocionais

Propósito e cultura de reconhecimento e valorização do empregado.

## O que faz o funcionário ficar?

Oportunidades de crescimento, qualidade de vida, alinhamento de valores e remuneração/benefícios representam os cinco principais fatores de permanência dos colaboradores que atuam nas empresas premiadas pelo *Great Place to Work* em 2019.



A criação de valor compartilhado, o sentimento de *ownership* e o comprometimento com todos os objetivos da organização só podem ser alcançados em organizações que empoderam as pessoas e distribuem responsabilidades, confiando no potencial de cada empregado. Isso ocorre por meio da descentralização das

decisões, pelo incentivo à autonomia e pelo compartilhamento da autoridade, que dá suporte à distribuição do poder nas organizações.

Tais práticas nos levam à seguinte constatação:

As empresas migraram do modelo tradicional, baseado na estratégia do controle aparente e explícito e pautado pela figura do chefe autoritário, para outra: a do comprometimento, que se dá graças ao envolvimento, à participação e à responsabilização das pessoas em relação ao trabalho que realizam.

Antes de encerrar, no entanto, leia o poema de Fernando Pessoa que narra a relação entre a motivação humana e o trabalho:



Não vieste à terra para perguntar Se Deus, vida ou morte existem ou não.  
Pega a ferramenta para trabalhar Pondo na tarefa cada pulsação.  
Ferramenta tens, não procures em vão Saúde, fé em ti, arte eficiente,  
Capacidade, poder de expressão, Coração sensível e força da mente.

(PESSOA apud MUSSAK, 2010)



Após a leitura dessa poesia, responda:

E você? Agora que está inspirado por Fernando Pessoa, já sabe qual é o significado do seu trabalho e como colocar o coração nele?

## O segredo por trás das melhores empresas para trabalhar

Explore o significado do trabalho e a criação de valor compartilhado na promoção de um ambiente saudável e motivador para os colaboradores, impulsionando o desempenho e a satisfação no trabalho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Inovação e comprometimento no trabalho

A era do controle para punir aqueles que não seguiam os manuais fica cada vez mais no passado. O incentivo à criatividade e à inovação, necessário em ambientes voláteis e competitivos, só cresce em locais nos quais a tolerância ao erro está presente.

Essa nova diretriz mostra-se vantajosa para os negócios, sendo encarada como mais justa pelos empregados que se sentem mais seguros para arriscar. O medo de fracassar, afinal, tem um efeito paralisante. A vulnerabilidade nos revela frágeis perante os olhos de outras pessoas.

Muitas vezes, a opção que encontramos para não sair da zona de conforto é eliminar o risco das nossas vidas - ou, pelo menos, tentar minimizá-lo. Não adianta achar que nós não somos assim, pois todos somos (uns com mais intensidade e outros com menos). Em algum momento de nossas vidas, definitivamente já tivemos medo de arriscar.



Quando fazemos algo, imprimimos nessa atividade nosso raciocínio, nossa emoção, nossas habilidades motoras e nossos conhecimentos. Afinal, somos representados em tudo o que produzimos (VERGARA, 2005).

Somos, portanto, o espelho do que fazemos. Graças a nossas realizações, somos avaliados e julgados pelos outros e por nós mesmos.



### Reflexão

Somente pessoas comprometidas e engajadas, realmente interessadas em conquistar resultados melhores, vencem o medo e tentam novas estratégias e procedimentos, ousando no desenvolvimento de ideias para inovar seu ambiente de trabalho.

## Cultivando a criatividade no ambiente de trabalho

Descubra como a tolerância ao erro e a valorização da criatividade estão transformando os ambientes de trabalho, incentivando o crescimento pessoal e impulsionando o sucesso nos negócios.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Nas abordagens que discutem a motivação humana no trabalho, há algumas convicções básicas sobre a natureza do homem. São elas:

I – O trabalho é algo ruim e aversivo em si mesmo.

II – O indivíduo quer contribuir para e com o seu trabalho.

III – O incremento da complexidade da tarefa e o controle de sua execução pelo próprio empregado são fatores que reduzem a satisfação das pessoas.

IV – Diferentes fatores se relacionam no processo motivacional: o dinheiro, os aspectos sociais, o trabalho em si e as perspectivas de crescimento.

Marque a alternativa que apresenta a(s) resposta(s) correta(s).

A

Itens I, II e IV.

B

Itens II e IV.

C

Itens II e III.

D

Itens I e IV.

E

Itens I e III.



A alternativa B está correta.

Empresas contemporâneas já adotam práticas capazes de criar um ambiente que estimule as pessoas em busca de melhores resultados, como, por exemplo, envolver os empregados na tomada de decisão organizacional para aumentar o sentido de contribuição e pertencimento, assim como reconhecer e recompensar o esforço e os resultados obtidos.

## Questão 2

As organizações contemporâneas adotam práticas que fortalecem o comprometimento dos empregados. São elas:

I – Manter um trabalho significativo, já que é importante oferecer atribuições nas quais o empregado possa aplicar suas habilidades pessoais.

II – Oferecer desafios diferentes aos empregados, mas alinhados às suas capacidades.

III – Garantir menos autonomia para resolver problemas para que as pessoas não se sintam sobrecarregadas com toda essa responsabilidade.



Marque a alternativa que apresenta a(s) resposta(s) correta(s).

A

Apenas o item I.

B

Os itens I e II.

C

Os itens II e III.

D

Os itens I e III.

E

Os itens II e III.



A alternativa B está correta.

O fortalecimento do conjunto correto de competências permitirá ao empregado desenvolver atividades de forma equilibrada, garantindo a autonomia de que ele precisa para resolver problemas.

## Considerações finais

A vontade de alcançar o resultado é a força que impulsiona o comportamento das pessoas. Por isso, a recompensa que satisfaz à necessidade precisa atingir o empregado para que ele possa produzir resultados. Afinal, só estaremos motivados para realizar algo quando compreendermos que o resultado será compensador.

As recompensas devem estar ligadas às necessidades tangíveis e intangíveis do indivíduo. Vale lembrar que as tangíveis (recompensas materiais) são os pagamentos reais que a pessoa deseja receber por seu trabalho. Já as intangíveis constituem as razões não materiais pelas quais alguém se dedica a ele, como, por exemplo, reconhecimento, autorrealização ou sentimento de pertencimento.

Cada pessoa define as recompensas que a atraem de acordo com seu ponto de vista, mas é papel do gestor fazer com que elas - sejam tangíveis ou não - inspirem o indivíduo a realizar o seu trabalho da melhor forma possível, maximizando seus resultados. Isso será possível por meio do diálogo, que permitirá ao líder reconhecer as necessidades de seus empregados.

É preciso haver confiança, interação e receptividade para que esse diálogo ocorra de forma saudável. Quando consegue alinhar as metas às recompensas, você, como gestor, gera mais compromisso das pessoas na busca pelos resultados, promovendo o alinhamento entre os objetivos pessoais e os organizacionais.

## Explore +

### Assista:

- *TED - o poder de acreditar que se pode melhorar*. Carol Dweck apresenta sua pesquisa sobre a “mentalidade de crescimento” e discute sobre nossa capacidade de resolução de problemas.
- *Duelo de titãs*. O filme conta a história de um treinador de futebol americano que precisa fazer os jogadores negros e brancos se unirem para conquistar um campeonato.
- *Brené Brown: the call to courage*. Impressionante reflexão feita pela autora, a qual, há mais de 20 anos, estuda a vulnerabilidade e o poder da coragem para transformação pessoal.
- *Você sabe o que significa employee experience?*. Este vídeo produzido pela Great Place to Work explica a importância da construção de relações positivas com os colaboradores nas organizações por meio do mapeamento e da otimização de cada fase do relacionamento.

### Ouçã:

- *As lições das melhores empresas para trabalhar de 2019*. Conheça o que essas empresas oferecem de diferente e por que as pessoas que trabalham nelas são mais felizes.

## Referências

ARINS, B. **Employee value proposition**: os 3 componentes de um bom EVP. GPTW, 2019.

BATEMAN, T. S.; NELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**: mitos, crenças e mal-entendidos. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 30. n. 2. abr./jun. 1990.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARDOSO, L. **No Brasil, cerca de 90% estão infelizes no trabalho**. Extra, 2018.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DWECK, C. **O poder de acreditar que se pode melhorar**. TED, 2014.

FERRARI, J. S. **Mecanismos de defesa**. Brasil Escola. Consultado na internet em: 25 maio 2022.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

McSHANE, S. L; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MUSSAK, E. **Motivação: do querer ao fazer**. Campinas: Papirus, 2010.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Fundamentos do comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SALOMÃO, K. **Empresas que enriquecem têm funcionários mais engajados e vice-versa**. Exame, 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.