



kentoh_CANVA

DESAFIO CORPORATIVO

COMO MANTER EQUIPES MOTIVADAS E RETER GRANDES TALENTOS?

Quando falamos em motivação, o maior desafio é, sem dúvida, entender que a motivação é dinâmica — não um estado fixo. Ela muda com o contexto da empresa, com a fase de vida de cada pessoa e com o nível de desafio que está sendo enfrentado naquele momento. O que motiva alguém hoje pode não motivar daqui a três meses.

Marcelo Martins (*)

Outro desafio importante é alcançar um equilíbrio saudável entre pressão e segurança. Ninguém entrega bem se está constantemente exausto, inseguro ou sem clareza. É um ajuste fino que exige escuta ativa, sensibilidade e responsabilidade do(a) líder. Afinal, muita coisa que parece óbvia para quem está liderando precisa ser dita, redita, reforçada — às vezes com exemplos, às vezes por canais diferentes, às vezes pessoalmente. A clareza exige redundância. Sem isso, surgem ruídos, expectativas desalinhadas e frustrações desnecessárias. E, por fim, há um desafio que pouca gente fala: manter a motivação de quem está indo muito bem. Às vezes, a performance alta se torna “padrão esperado”, e essas pessoas deixam de receber reconhecimento ou desafio à altura. É nessas horas que perdemos grandes talentos para o mercado — não por insatisfação, mas por negligência silenciosa.

Podemos listar três pilares como fundamentais para a motivação de qualquer equipe:

1 Propósito: As pessoas precisam entender porque o que estão fazendo importa — como seu trabalho contribui para algo maior, tangível e relevante. Sem essa conexão com o propósito, o trabalho se torna meramente operacional.

2 Autonomia: Confiar nas pessoas, dar espaço para que tomem decisões e proponham soluções cria senso de ownership e engajamento real.

3 Reconhecimento: Um dos maiores reconhecimentos que alguém pode receber é um salário digno e proporcional à sua responsabilidade e expertise. Quando a remuneração está abaixo do valor de mercado ou da entrega da pessoa, isso desmotiva rapidamente. É indispensável que os colaboradores tenham conforto financeiro para viver bem, cuidar da saúde, investir em hobbies e aproveitar a vida fora do trabalho. Quando isso acontece, eles voltam para o trabalho mais tranquilos, mais criativos



BITEK_CANVA

e mais motivados para entregar com excelência. Claro, há outros elementos que reforçam o reconhecimento: rituais de celebração, promoções bem comunicadas, visibilidade em reuniões estratégicas. Mas esses gestos são periféricos — importantes, sim, mas não substituem a segurança e o reconhecimento que vêm de uma remuneração justa e atrativa. No fim das contas, pessoas que se sentem verdadeiramente reconhecidas trabalham melhor — e o reconhecimento, no mundo real, começa pelo bolso.

Ou seja, a motivação nasce do equilíbrio entre desafio e suporte, entre expectativa e recompensa, entre entrega e reconhecimento real. Passamos boa parte da vida trabalhando — então o ambiente de trabalho precisa, no mínimo, não drenar energia vital. Ele deve favorecer a convivência humana, porque, antes de sermos profissionais, somos seres sociais. No caso do ambiente físico, espaços claros, arejados e minimamente confortáveis têm um impacto direto no nosso bem-estar. Ambientes muito escuros, apertados ou mal estruturados geram sensação de enclausuramento e até reações fisiológicas associadas ao estresse. Isso influencia diretamente o humor, a energia e, claro, a motivação. Dito isso, o ambiente de trabalho não precisa (nem deve) ser um parque de diversões. O foco ainda precisa ser trabalho — mas trabalho em um espaço minimamente saudável, que respeite os

ritmos humanos e incentive trocas construtivas. E em times remotos, onde a desconexão é mais fácil, o “ambiente” passa a ser emocional e relacional: se as interações com a liderança forem hostis, confusas ou pouco empáticas, o colaborador começa a se desligar emocionalmente. Isso se traduz em procrastinação, queda de entrega e, nos piores casos, dupla jornada.

Por esse motivo, feedbacks contínuos são essenciais não só para motivar, mas para manter a saúde emocional e operacional do time. Gosto de uma cultura em que as pessoas dizem o que pensam, de forma direta e sem rodeios, independentemente da hierarquia. Não acredito em “engolir sapo” ou evitar atritos para preservar o clima — isso só acumula tensão, que mais cedo ou mais tarde vira burnout. Prefiro tensão pontual a tensão acumulada. Isso não significa abrir espaço para desrespeito. Também é essencial que existam canais privados e anônimos para reportes. Essa estrutura garante segurança psicológica para quem prefere rotas mais reservadas e ajuda a compor um time diverso em estilo de comunicação, o que também equilibra os humores da equipe. O importante é que o feedback seja uma constante — não um evento.

A liderança dá o tom, sempre. Times se espelham no comportamento dos líderes, mesmo quando isso não é explícito. Por isso, liderar pelo exemplo é inegociável: coerência entre discurso e prática constrói confiança e segurança psicológica. Ser um bom líder não é sobre animar o time com discursos, nem sobre agradecer todo mundo o tempo todo. É sobre criar contexto, remover obstáculos e deixar claro o que precisa ser feito — e porquê. É também sobre manter a barra alta, mas humana: exigente com a entrega, respeitosa com o processo. Saber ouvir com atenção permite ajustar o discurso e acionar os mecanismos certos com cada pessoa. Uma liderança que evita conversas difíceis, que muda de ideia sem explicar ou que se comunica de forma passiva-agressiva mina a motivação sem nem perceber. Já uma liderança que atua com consistência, clareza e empatia ajuda o time a confiar — no projeto, na empresa e em si mesmo. Motivação coletiva é, no fundo, consequência de uma liderança madura, coerente, presente — e atenta ao que realmente move as pessoas.

Além disso, quando a equipe participa da definição das metas, elas deixam de ser algo “imposto de cima” e passam a ser “nossas”. Isso muda completamente a relação com o trabalho: o senso de ownership aumenta, a priorização fica mais clara e a motivação cresce naturalmente. Pessoas se sentem mais engajadas quando entendem o contexto das decisões e têm espaço para contribuir com a construção da direção. Em vez de apenas executar, elas se tornam parte ativa da estratégia — e isso fortalece o propósito. Envolver o time nas metas é um sinal de respeito à inteligência coletiva — e uma das formas mais eficazes de transformar planos em compromisso real.

Outro ponto importante é a questão da diversidade e inclusão, quando as diferenças são valorizadas de forma genuína, o time se enriquece. Isso amplia a criatividade, melhora a qualidade das decisões e — o mais importante — reforça o senso de propósito coletivo: estamos construindo algo relevante para diferentes tipos de pessoas, a partir de diferentes perspectivas. Além disso, inclusão verdadeira é uma forma poderosa de reconhecimento. Quando a pessoa sente que pode ser quem ela é, sem precisar se adaptar a um modelo único de comportamento ou aparência para “pertencer”, ela se engaja mais. Isso vale para gênero, raça, neurodivergência, orientação sexual, personalidade ou estilo de comunicação. Inclusão exige intencionalidade nas contratações, atenção ao dia a dia e mecanismos concretos de escuta e segurança psicológica. O time precisa saber que suas particularidades não só são aceitas, mas bem-vindas — e que isso faz parte do que move a empresa para frente.

No fim das contas, a motivação vem da soma entre um ambiente bem estruturado, uma liderança coerente e um time que sente que está jogando o jogo certo — junto.

(*) COO da Estratz.



PIRELLI_CANVA