

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Desvendar e nutrir a motivação

6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

O que nos move? Por que lutamos? Pelo que lutamos? O que influencia essa luta? O que esta luta pode gerar?

Quando se tenta responder a essas perguntas, entramos no campo da motivação, que pode ser definida como aquele elemento que impulsiona o ser humano para a ação e que interfere na maneira como as pessoas atuam no mundo. Ela diz respeito à maneira como as pessoas se ligam a objetivos.



O “Aurélio” define motivação como “o ato ou efeito de despertar o interesse, o entusiasmo e/ou a curiosidade”, constituindo-se em um importante componente que move alguém a agir, independentemente do motivo estar localizado no passado ou no futuro.

O ser humano vive em movimento, realizando atividades para as quais é impulsionado por algum motivo. Este motivo pode estar tanto em alguma causa, quanto pode estar ligado a uma determinada finalidade, um propósito. A causa é aquilo que desencadeia um determinado comportamento e, neste caso, antecede a ação.

Veja o exemplo: quando alguém diz “Vou almoçar porque

já estou com fome”, a fome é a causa da sua decisão de ir almoçar; ele primeiro sentiu fome e, em seguida, se sentiu motivado a ir almoçar.

Um propósito, por outro lado, é também um elemento que provoca a ação, mas que está colocado no seu final. Assim, uma pessoa pode dizer: “Vou estudar porque quero passar de ano”, afirmação em que o motivo de sua ação não está no passado, mas sim no futuro.

Causa e propósito contêm duas temporalidades que podem parecer paradoxais. Mesmo assim, pode-se pensar que tanto uma como o outro são elementos que motivam ações. Uma ação se realiza tanto a partir de causas como em função de propósitos.

Partindo do princípio que o homem é um ser histórico e social, pode-se pensar que a motivação é um fenômeno que se dá em um campo relacional, cujo meio é caracterizado por determinado tempo e lugar. Assim, **OS ELEMENTOS MOTIVADORES DA AÇÃO DEVEM SEMPRE SER VISTOS EM FUNÇÃO DO INDIVÍDUO EM SUAS INTERAÇÕES, QUE SÃO PERMEADAS POR CÓDIGOS PRESENTES EM UM CONTEXTO CULTURAL ESPECÍFICO.**

Como decorrência desta perspectiva, uma característica da motivação é que ela reflete uma determinada cultura que, por sua vez, é pautada por valores individuais e sociais. Estes elementos culturais, grupais e individuais são categorias que se complementam e que, dificilmente, aparecem de forma pura e exclusiva.

A necessidade de se desvendar as motivações das ações das pessoas existe não apenas para aprimorar o seu rendimento em atividades práticas, mas também é subsídio para que se entenda, se compreenda, um determinado acontecimento ou um determinado comportamento. Dessa forma, **OS MOTIVOS SÃO ELEMENTOS QUE NOS AJUDAM A ESTABELECEER RELAÇÕES ENTRE OS FATOS, A VIDA E AS PESSOAS.**

A motivação é um impulso gerado num campo de tensão que se cria entre algo que existe e o seu correspondente ausente. Assim, se para o ser humano a motivação é uma força, podemos pensar que o que aciona essa energia é algo que falta para lhe completar. Esta tensão provoca um movimento de busca que impulsiona o indivíduo para as

ações que ele realiza ao longo de sua vida e que formam o caminho de sua existência.

Pode-se dizer que a motivação surge em função do atendimento de necessidades humanas, de tudo o que o ser humano precisa para viver, cuja ausência ameaça a sua existência.

É assim que a energia necessária para agir nasce da tensão que tem origem no sentimento de necessidades. Somente quando se está insatisfeito nasce o impulso para agir. Essas necessidades não são algo que esteja ou possa ser isolado: ao contrário, elas estão relacionadas a sentimentos e pensamentos específicos. Elas, por sua vez, também se relacionam com os objetos do ambiente: as pessoas conferem valor ao que reconhecem como necessários para si mesmos.

Essa tensão positiva, que motiva e estimula, permanece assim enquanto ela puder ser vivenciada como um desafio possível de ser vencido. Mas assim que a situação seja entendida como insuperável, as coisas se complicam. Dessa forma, toda insatisfação, temor, medo, sinalizam para o fato de que alguma necessidade não foi satisfeita.

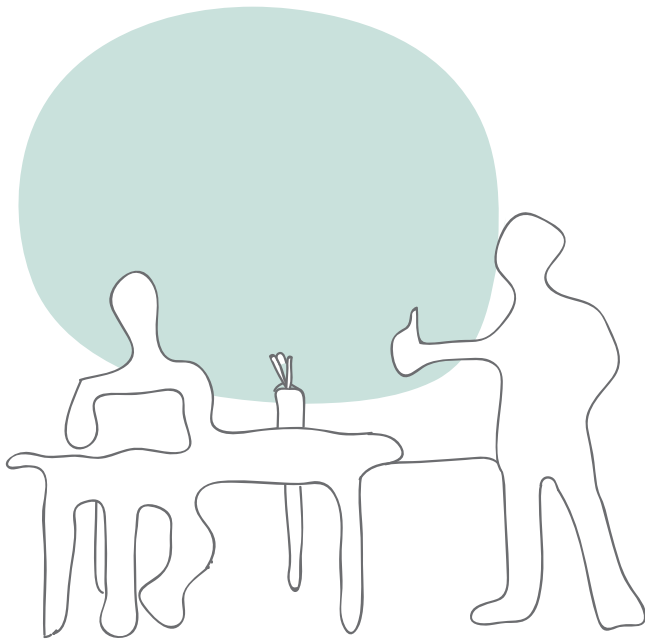
Há pessoas que lidam bem com essas frustrações, outras, entretanto, se sentem profundamente atingidas quando não recebem algo de que precisam muito, entrando num padrão de reação instintiva que passa a direcionar todo o seu comportamento.

Essa reação instintiva pode gerar consequências no ambiente social: **CONFRONTOS E CONFLITOS FREQUENTEMENTE SÃO INICIADOS POR CONTA DO NÃO ATENDIMENTO DE NECESSIDADES DAS PESSOAS. ONDE HÁ UM CONFLITO, SEGURAMENTE HÁ UMA NECESSIDADE NÃO ATENDIDA, SEJA ELA DO NÍVEL QUE FOR.** Dessa forma, a terapia ou a mediação de conflitos precisa passar, necessariamente, pela identificação dessa necessidade não atendida, cuja vivência se revela como tensão e ameaça, o que pode gerar um empenho ativo por sua satisfação, mas que também pode implicar em que a pessoa que a vivencia emudeça e se resigne ou que ela se torne violenta e passe a agredir os outros.

Assim, é possível entender a motivação como uma força que sempre é dirigida ou aplicada ao atendimento de uma

necessidade, mesmo que, muitas vezes, o objeto de busca não esteja bem delineado e claro no início do processo.

Concluindo, é possível dizer que pensar na motivação implica em saber, antes de qualquer coisa, que ela se constitui como um fenômeno extremamente complexo, que combina uma série de fatores dinâmicos e de difícil apreensão em sua totalidade, já que é um fenômeno que se dá no campo das relações dos indivíduos consigo próprios, com seus grupos e com o universo cultural de seu tempo.



Reconhecer qualidades na liderança

Quando se fala em liderança, é preciso saber distinguir as várias características que elas podem apresentar. Pode-se falar, por exemplo, em qualidades dinamizadoras e em qualidades consolidadoras. As primeiras ajudam a colocar os grupos de trabalho em movimento, ativam as energias presentes e lhes dão direção. São elas: a qualidade da ação, a qualidade da forma e a qualidade do futuro. Já

o segundo grupo, que envolve qualidades que podem ser definidas como consolidadoras, está mais voltado para a manutenção, a preservação e a continuidade. São elas: a qualidade do movimento, da memória e da cooperação.

A Qualidade da Ação

Pessoas que trazem em si essa qualidade costumam ser as primeiras a se manifestar numa discussão. Elas têm disposição de participar das coisas e de tomar decisões. Têm muita iniciativa, são empreendedoras, assumem riscos e desempenham suas tarefas com relativa facilidade. São sensíveis, impulsivas, fazem acontecer, organizam, são ativas e voltadas para o mundo externo.

O perigo para essas pessoas é que, assim que entendem algo, começam a fazer sem muitos questionamentos, elas saem na frente antes dos outros e podem acabar ficando sozinhas. Isso desgasta amizades e energias, magoa pessoas, afasta os mais introspectivos e cria conflitos no grupo - que pode ser arrastado para o rumo errado, em função da sua impulsividade.

A Qualidade da Forma

Esta qualidade está presente em pessoas que têm um pensamento claro e uma atuação sistemática, ponderada e pensada. São pessoas que têm visão do todo e que conseguem, com relativa facilidade, definir os processos de trabalho e visualizar as suas diferentes etapas e resultados. Sistematizam processos, conseguem ver o que precisa ser feito e que passos precisam ser dados para que os objetivos sejam atingidos. Bastante ativas, em geral criam conceitos que orientam o trabalho do grupo.

Mas como toda qualidade sempre traz consigo um desafio podem tender a acreditar que a sua forma é a única forma possível e caem numa espécie de “dogmatismo”, não permitindo questionamentos.

A Qualidade do Futuro

Esta qualidade aparece nas pessoas que trazem para o

grupo as grandes imagens de futuro. São pessoas que pensam objetivos e princípios. Têm visão de conjunto, são responsáveis e gostam de dizer que mudanças devem acontecer. São sérias e profundas, chegam ao “cerne da questão” e fazem perguntas centrais para dar a direção da continuidade. Ajudam os demais a entender “do que se trata”, pois conseguem ver o que está por trás das coisas.

No entanto, essas pessoas têm pouco interesse pelas coisas do cotidiano. Vivendo mais no seu próprio mundo interno, pensam no que consideram ser mais importante: o longo prazo. Seu desafio é desenvolver flexibilidade interior e os que convivem com ela precisam tomar cuidado para não serem levados a fazer aquilo que não querem.

A Qualidade do Movimento

As pessoas que têm esta qualidade transformam teorias em práticas. Têm uma atuação realista e com base na situação e são seguras quanto à forma de agir concretamente. Estabelecem relações, colocam os outros em contato entre si. Buscam alternativas, exemplos e imagens que possam ajudar o grupo a resolver problemas. Podem rever decisões com facilidade e trazem o humor nas situações pesadas para aliviar a tensão. Elas ajudam a por o grupo em movimento e têm facilidade para começar de novo, quando percebem que erraram. Têm presença de espírito, positividade e flexibilidade. Trazem calor humano para o grupo e são elementos de ligação entre os membros do grupo.

Apesar disso, essas pessoas, muitas vezes, correm o risco de ficar na superficialidade e perder o fio da meada quando o grupo começa a aprofundar-se nas suas questões, além de certa dificuldade de assumir responsabilidades.

A Qualidade da Memória

Os portadores desta qualidade ajudam a manter a consciência do caminho já percorrido de forma a garantir a sua continuidade. Acompanham cada passo do grupo, registram o que acontece, guardam o que aprenderam, preservam a experiência. São muito apegados aos amigos e têm dificuldade em fazer novos contatos. São detalhistas e

gostam de recapitular o que aconteceu. São cautelosos, gostam da rotina, espelham o que acontece. Muito ligados ao passado, são mais passivos e voltados para seu próprio mundo interno.

Esta qualidade, quando presente em excesso, pode levar o grupo a se enrijecer, ao relembrar o que tinha sido proposto e que ainda não foi feito; de certa forma, impede o avanço por novos caminhos.

A Qualidade da Cooperação

As pessoas que trazem esta qualidade sabem ouvir, são atentas e procuram possibilidades existentes de realizar as propostas. São abertas, descontraídas e abrem espaços para viabilizar os encontros. São calorosas, afetuosas e prestativas. Procuram harmonizar o grupo, conciliar posições extremas, eliminar o que é velho e inútil e oferecer o suporte que os outros precisam.

Quando esta qualidade se apresenta em sua forma extrema, pode surgir uma tendência a julgar as pessoas em função de suas simpatias e antipatias, além de uma tendência a ser mais passiva e sem iniciativa.

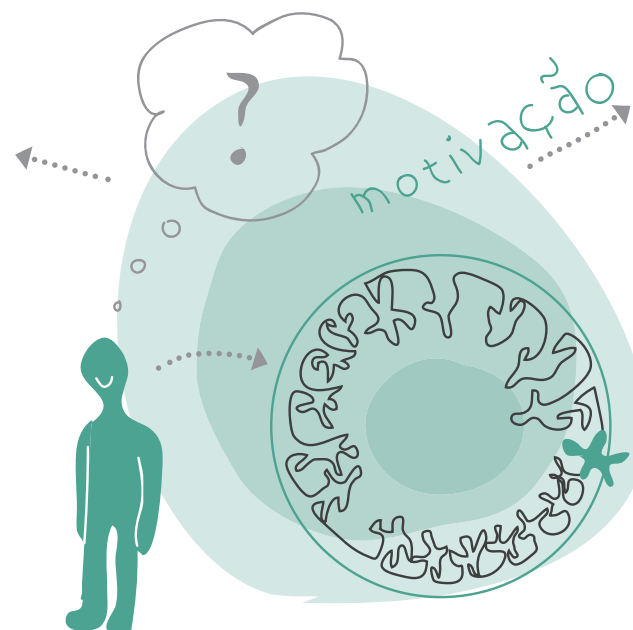
Buscar o equilíbrio

Estes tipos humanos, obviamente, não são encontrados em sua forma pura. Esta classificação - como, de resto, todas as classificações - apenas reforça traços básicos de arquétipos humanos e podem nos ajudar no sentido de:

- reconhecer as tendências que estão presentes nas pessoas que compõem nosso grupo de trabalho e a forma como elas podem interferir no trabalho em grupo;
- considerar essas tendências individuais ao escolher responsáveis pelas tarefas, de forma a não esperar de alguém algo que ele não pode dar e valorizar a “especialidade” de cada pessoa;
- apoiar o desenvolvimento daqueles que manifestam um determinado tipo muito unilateralmente.

SE RECONHECERMOS QUE CADA UMA DESSAS QUALIDADES É IMPORTANTE PARA UM FUNCIONAMENTO INSTITU-

CIONAL SAUDÁVEL, SERÁ POSSÍVEL VER, TAMBÉM, QUE CADA PESSOA TEM UM IMPORTANTE PAPEL DE LIDERANÇA A CUMPRIR, POIS CADA MOMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO PODE SER ALAVANCADO POR UMA PESSOA DIFERENTE. BUSCAR O EQUILÍBRIO SE TORNA, ENTÃO, RESPONSABILIDADE COMUM.



Fontes para consulta

- JUNG, C. G. Os arquétipos e o inconsciente coletivo. O. C. Vol. IX/1. Petrópolis: Vozes, 2000.
- JUNG, C. G. Estudos sobre psicologia analítica. O. C. Vol. VII. Petrópolis: Vozes, 1981.
- JUNG, C. G. Tipos psicológicos. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- BALLREICH, R.; GLASL, F. Mediação em movimento (em tradução do original alemão *Mediation in Bewe-*

gung. Stuttgart: Auflage, Concadora Verlag GbR, 2007.

- BALLREICH, R. ; GLASL, F. *Trabalhar com conflitos em equipes e organizações* (em tradução do original alemão *Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen*).

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA



GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA