

A MOTIVAÇÃO E O ENGAJAMENTO E SUA RELAÇÃO COM EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Suênia Moura de Lyra Barreto¹.

Discente Veni Creator University, Flórida, EUA.

Link do Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2648444501042462>

RESUMO: A neurociência revela que a motivação e o engajamento são fenômenos neurobiológicos, não meros traços de personalidade ou respostas a incentivos externos. Esses pilares do desempenho humano estão profundamente enraizados na arquitetura e na química do cérebro. A busca por equipes de alta performance exige a compreensão dos mecanismos cerebrais que promovem envolvimento, propósito e satisfação. O documento aborda os processos neurobiológicos e neuroquímicos, destacando o papel do sistema de recompensa e da dopamina, um neurotransmissor chave para a motivação. A motivação influencia a plasticidade sináptica, tornando experiências mais memoráveis e importantes para a aprendizagem e a consolidação de memórias. A pesquisa discute teorias como a da Autodeterminação, que enfatiza as necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Ambientes que nutrem essas necessidades podem potencializar a motivação sustentável. O texto conclui que a criação de culturas organizacionais que promovam a escolha, o desenvolvimento e a conexão com a individualidade é uma estratégia neurocientificamente embasada para otimizar o engajamento e impulsionar a alta performance.

PALAVRAS-CHAVE: Neurociência. Motivação. Engajamento.

MOTIVATION AND ENGAGEMENT AND THEIR RELATIONSHIP WITH HIGH PERFORMANCE TEAMS

ABSTRACT: Neuroscience reveals that motivation and engagement are neurobiological phenomena, not mere personality traits or responses to external incentives. These pillars of human performance are deeply rooted in the brain's architecture and chemistry. The pursuit of high-performing teams requires an understanding of the brain mechanisms that promote involvement, purpose, and satisfaction. The document discusses neurobiological and neurochemical processes, highlighting the role of the reward system and dopamine, a key neurotransmitter for motivation. Motivation influences synaptic plasticity, making experiences more memorable and important for learning and memory consolidation. The research explores theories such as Self-Determination Theory, which emphasizes the needs for autonomy, competence, and relatedness. Environments that nurture these needs can enhance sustainable motivation. The text concludes that creating organizational cultures that promote choice, development, and connection with each individual's uniqueness is a

neuroscientifically based strategy to optimize engagement and drive high performance.

KEY-WORDS: Neuroscience. Motivation. Engagement.

INTRODUÇÃO

A motivação e o engajamento são elementos centrais para a formação e manutenção de equipes de alta performance, sendo influenciados por fatores biopsicossociais que interagem de forma neurobiológica. Os neurotransmissores, como a dopamina, participam da regulação do sistema de recompensa, modulando o prazer e a persistência na execução de tarefas, enquanto o cortisol elevado pode impactar negativamente a coesão e o rendimento coletivo. Psicologicamente, a motivação intrínseca — caracterizada pela busca de autonomia, excelência e propósito — favorece maior comprometimento e criatividade, ao passo em que a dependência excessiva de recompensas extrínsecas pode reduzir a disposição espontânea para colaborar. Socialmente, a cultura do grupo, as relações de confiança e a clareza de objetivos comuns são determinantes para a manutenção de um clima que estimule engajamento contínuo. A integração desses aspectos promove um ciclo virtuoso de alto desempenho, no qual a satisfação individual reforça os resultados coletivos, e vice-versa, criando resiliência diante de desafios e complexidade. (Sapolsky, 2021; Lembke, 2022; Pink, 2019; Garcia, 2013).

A neurociência demonstra que a liberação controlada de dopamina diante de metas desafiadoras e significativas potencializa a sensação de realização e sustenta o foco prolongado, evitando os efeitos deletérios da sobrecarga de estímulos e do esgotamento motivacional comuns na era hiperconectada. Não obstante, a promoção da autonomia, da busca por excelência e do propósito coletivo, reforça a motivação intrínseca, essencial para manter o comprometimento em cenários de alta complexidade. Já para o contexto social, ambientes que cultivam segurança psicológica e cooperação, como indicam estudos integrativos de comportamento humano, favorecem a plasticidade cognitiva, a resolução criativa de problemas e a resiliência diante das incertezas do mercado global. (Lembke, 2022; Pink, 2019; Sapolsky, 2021).

Organizações contemporâneas enfrentam desafios crescentes de inovação, adaptação e retenção de talentos, sendo que o desempenho coletivo depende diretamente da qualidade das interações, da coesão interna e da capacidade de manter estados motivacionais elevados e sustentáveis. Pesquisas recentes em neurociência, psicologia organizacional e gestão estratégica indicam que o engajamento não é apenas um fator subjetivo, mas um preditor objetivo de produtividade, criatividade e bem-estar no trabalho, impactando diretamente a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional. (Pink, 2019; Garcia, 2013; Dikker et al., 2021).

OBJETIVO

O objetivo do presente estudo é compreender a importância da motivação e do engajamento dos profissionais inseridos em equipes de alta performance e analisar o impacto desses fatores sobre o seu rendimento profissional e sua saúde mental, evidenciando que situações podem ocorrer, caso a motivação e o engajamento não estejam presentes a contento. A partir de uma revisão teórica multidisciplinar, objetivamos discutir os processos neurobiológicos e neuroquímicos que sustentam os comportamentos motivados, com base em contribuições de autores como Antonio Damasio, Jaak Panksepp, Daniel Kahneman, Robert entre outros. Em seguida, o texto busca abordar os principais constructos teóricos, como a Teoria da Autodeterminação, e autores contemporâneos que dialogam com a neurociência aplicada à alta performance, como Luiz Fernando Garcia, Daniel Pink e Robert Lent. Por fim, são analisadas as aplicações práticas desses conhecimentos no contexto organizacional, demonstrando como ambientes que favorecem a autonomia, a competência e o relacionamento interpessoal potencializam a motivação sustentável e o engajamento (Damasio, 2012, Garcia, 2013; Pink, 2011).

METODOLOGIA

Trata-se de um resumo com revisão de literatura, de abordagem quantitativa, e explicativa. A pesquisa, de natureza básica e sistemática, foi feita em bases de material bibliográfico, livros de referência temática, com os principais autores do tema, somados aos artigos científicos, disponíveis nas bases de dados SciELO e Pubmed, e em livros de referência. Como critérios de inclusão, consideramos os seguintes aspectos: o desempenho superior de equipes que apresentam consistentemente resultados acima da média em comparação com outras equipes ou com padrões históricos da empresa; a colaboração e o trabalho em equipe, pelo alto grau de colaboração, comunicação aberta e apoio mútuo entre os membros; confiança mútua e resolução eficaz de conflitos; a qualidade da motivação e o nível de engajamento dos membros da equipe, a partir da demonstração de iniciativa, proatividade e do senso de propósito; a existência de liderança efetiva, a partir de um líder que promove um ambiente de trabalho positivo, facilita a comunicação, oferece feedback construtivo e promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe; a cultura de aprendizagem, pois os membros precisam estar dispostos a experimentar, aprender com os erros e compartilhar conhecimentos; e a estabilidade na performance, com resultados consistentes e constantes. Como critérios de exclusão, consideramos os seguintes critérios: o desempenho insatisfatório; os conflitos e a falta de cooperação, falta de confiança mútua e dificuldade em resolver problemas de forma colaborativa; a alta rotatividade, tendo em mente que equipes com altos índices de rotatividade podem ter problemas de dinâmica interna e dificuldades em construir confiança e coesão; a comunicação deficiente, falta de transparência e dificuldade de acesso a informações relevantes; e a liderança ineficaz. Dessa maneira, os descritores foram indexados na plataforma DECS/MESH e selecionados os seguintes termos: motivação, engajamento, alta performance e saúde mental.

RESULTADOS

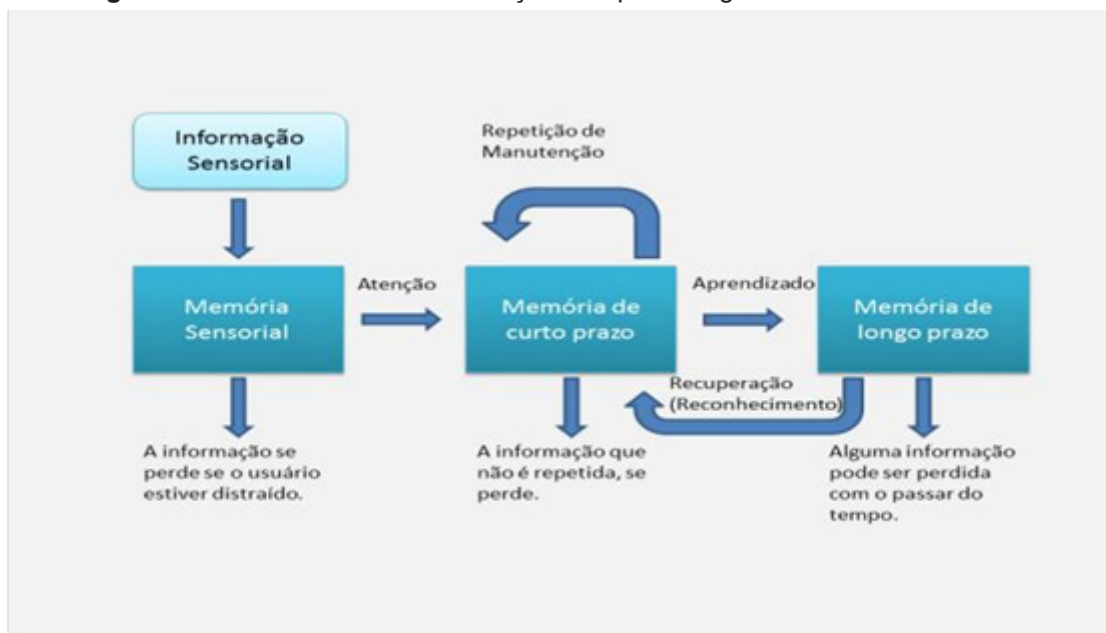
A motivação e o engajamento, embora frequentemente abordados como constructos psicológicos ou comportamentais, possuem raízes profundas e complexas nos circuitos neurobiológicos e neuroquímicos do cérebro. Os dados destacaram que a motivação e o engajamento estão menos relacionados a traços de personalidade e mais à satisfação de necessidades psicológicas básicas, mediadas por substratos neurobiológicos que podem ser estimulados em ambientes organizacionais saudáveis, que nutram as necessidades humanas intrínsecas, e promovam a alta performance. Verificamos, ainda, que o cérebro humano possui sistemas de recompensa que respondem a estímulos gratificantes, como alimentos, afeto, sucesso e realização e que pessoas possuem diferentes níveis de motivação em relação a realização, poder e afiliação. Percebemos que, na inter-relação entre os processos de motivação e engajamento, a alta performance em equipes vai além da eficiência operacional, exigindo a compreensão dos mecanismos cerebrais que promovem estados internos duradouros de envolvimento, propósito e satisfação, de acordo com a aprendizagem de conceitos e significados ao longo da vida. Não obstante, foram observados padrões de respostas em contextos e temas específicos tais como a moralidade, a inveja, o senso de justiça, a competitividade, a cooperação, o desconhecimento de assuntos, a falta de recompensa adequada, e de atingimento de metas; isso porque os avanços nos estudos em Neurociência têm permitido investigar os substratos cerebrais responsáveis pelas emoções, tomadas de decisão, regulação de comportamentos e mecanismos de recompensa.

DISCUSSÃO

O desempenho individual e coletivo em diversos contextos, especialmente no ambiente organizacional contemporâneo está diretamente relacionado a motivação e o engajamento que representam pilares fundamentais para a produtividade de equipes de alta performance. Tradicionalmente, esses constructos foram abordados sob perspectivas psicológicas e sociológicas, que, embora valiosas, muitas vezes negligenciaram as intrincadas bases neurobiológicas que os sustentam (Damásio, 2012, Garcia, 2013; Pink, 2011).

O conhecimento dos processos cerebrais pode informar e otimizar as práticas de gestão e desenvolvimento de equipes no alcance de alta performance. Segundo o Lent (2023), equipes verdadeiramente engajadas são aquelas cujos membros experimentam um alinhamento entre suas necessidades psicológicas básicas e as oportunidades oferecidas pelo ambiente, resultando em um fluxo contínuo de energia e propósito (Figura 1).

Figura 1. Mecanismos de Consolidação da Aprendizagem e Tomada de Decisão.



Fonte: Adaptado Guyton & Hall, 2021.

Desde as descobertas pioneiras sobre os sistemas de recompensa cerebral por James Olds e Peter Milner, foi demonstrado a existência de circuitos neurais dedicados ao prazer e à busca por gratificação, e seus circuitos cerebrais associativos interconectados para o processamento de estímulos tais como, a emoção, a razão e a tomada de decisão. A motivação é um processo dinâmico e multifacetado, onde há uma atuação dos sistemas de pensamento rápido e devagar, e que sofrem impacto direto do estresse na neurobiologia do comportamento, adicionando camadas cruciais à significação e compreensão humana (Damásio, 2012).

Os mecanismos moleculares da memória e do aprendizado, nos ajudaram a entender como as experiências moldam nossos padrões motivacionais. Sendo assim, a criação de um ambiente que nutre a autonomia, fomenta a competência e fortalece os relacionamentos não é apenas uma boa prática de gestão, mas uma estratégia neurocientificamente embasada para otimizar o engajamento e impulsionar a alta performance. Ao adotar essa abordagem, as organizações podem transcender modelos tradicionais e construir culturas que verdadeiramente capacitam seus colaboradores a prosperar (Kahneman, 2012; Garcia, 2013; Lent, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A neurociência contemporânea aponta para a existência de mecanismos complexos que sustentam a motivação e o engajamento, e que são diretamente influenciados pelas condições ambientais e relacionais. Esses mecanismos envolvem diversas áreas cerebrais e neurotransmissores, atuando em conjunto para impulsionar e regular o comportamento orientado a objetivos, viabilizando o desenvolvimento de equipes multifacetadas em equipes de alta performance. Através de mecanismos neurais do sistema dopaminérgico, o chamado

sistema de recompensa, com o núcleo accumbens como peça central, desempenha um papel crucial na motivação e no aprendizado por reforço, sem desconsiderar a experiência, os aprendizados específicos relacionais e sociais. Assim, o sistema de recompensa desempenha um papel crucial na aprendizagem de vida de um indivíduo, pois o ajuda a associar comportamentos a resultados positivos, facilitando a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Quando uma ação leva a uma recompensa de forma adequada, o sistema de recompensa reforça essa associação, tornando mais provável que o indivíduo repita essa ação no futuro. Ele o motiva a buscar comportamentos que lhe trazem bem-estar e satisfação, além de lhe incentivar a persistir em tarefas que levam a resultados desejados. Compreender a relação entre motivação, engajamento e alta performance garantirá a sobrevivência do indivíduo em uma sociedade de muitas e rápidas mudanças, sem que ele precise se esforçar ao ponto de adoecer, para realizar atividades novas e de alta complexidade. Ao investir em culturas que promovem a escolha, o desenvolvimento e a conexão com a individualidade de cada ser humano, colhe-se a otimização da produtividade e a inovação, bem como contribui-se para o bem-estar e a realização plena de pessoas comprometidas em construir um futuro onde o trabalho, a vida, as relações e o social são fontes de significado e crescimento contínuo.

REFERÊNCIAS

- DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes**: Emoção, Razão e o Cérebro Humano. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness**. New York: Guilford Press, 2017. Disponível em https://books.google.com.br/books/about/Self_Determination_Theory.html?id=GF0ODQAAQBAJ&redir_esc=y. Acessado em 15 jan. 2025.
- GARCIA, L. F. **O Cérebro de Alta Performance**: Como orientar seu cérebro para resultados e aproveitar todo o seu potencial de realização. São Paulo: Gente, 2013.
- GUYTON & HALL. **Tratado de fisiologia médica** : tratado de fisiologia médica. 14. ed. Rio de Janeiro : GEN Guanabara Koogan, 2021.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar**: Duas Formas de Pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KANDEL, E. R. **Princípios de Neurociências**. 5ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- LEMBKE, A. **Nação Dopamina: por que o excesso de prazer está nos deixando infelizes e o que podemos fazer para mudar**. São Paulo: Vestígio, 2022.
- LENT, R. (Org.). **Neurociência da Mente e do Comportamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2023.
- PINK, D. H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que realmente movem as pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>. **A motivação intrínseca de Richard Ryan e Edward Deci**. Acessado em 15 jan. 2025.