REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA

# ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**Geovana Letícia Almeida Cova[1]; Patricia Tozzo de Matos Mercadante[2,4]; Ângela de Souza Brasil[3,4]***

[1] Graduanda em Administração, Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS; [2] Graduada em Administração – UFMS, Mestre em Geografia – UFMS; [3] Graduada em Administração - UFMS; Mestre em Geografia – UFMS; 4 Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS
* autor correspondente: angelabrasil@gmail.com

## RESUMO

A motivação no trabalho integra a gestão de pessoas e se relaciona com satisfação, engajamento, qualidade de vida e desempenho organizacional. Este artigo tem como objetivo discutir os desafios associados à motivação nas organizações e analisar sua importância para o alcance de metas e objetivos institucionais. O estudo caracteriza-se como revisão bibliográfica, desenvolvida a partir de obras e artigos sobre gestão de pessoas, comportamento organizacional, liderança, estratégias motivacionais e qualidade de vida no trabalho, conforme as fontes apresentadas nas referências. A literatura examinada indica que fatores internos e externos interferem na disposição dos colaboradores para o trabalho e que a atuação gerencial pode favorecer condições de reconhecimento, desenvolvimento, participação e bem-estar. Também se observa que práticas de gestão inadequadas, ausência de valorização e ambientes organizacionais desfavoráveis podem contribuir para insatisfação, queda de desempenho e rotatividade. As estratégias discutidas incluem reconhecimento, recompensas, comunicação, desenvolvimento de lideranças, gestão por competências e ações de qualidade de vida no trabalho. Conclui-se que a motivação não depende exclusivamente de incentivos organizacionais, pois envolve fatores individuais, mas pode ser favorecida por políticas e práticas de gestão coerentes com as necessidades dos colaboradores. Assim, a gestão de pessoas deve combinar objetivos organizacionais e condições de trabalho que sustentem o comprometimento, a satisfação e o desempenho.

**PALAVRAS-CHAVE:** motivação; gestão de pessoas; organizações; estratégias; colaboradores; engajamento.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional contemporâneo, a motivação permanece como um desafio para a gestão de pessoas. Empresas orientadas predominantemente para resultados podem reduzir a atenção dedicada às condições de trabalho, ao reconhecimento e à qualidade de vida dos colaboradores. A literatura da área relaciona motivação e satisfação ao desempenho organizacional e indica que práticas de gestão adequadas podem favorecer o engajamento das equipes e a realização profissional dos trabalhadores.

A motivação influencia a produtividade, a satisfação no trabalho e, por consequência, os resultados organizacionais. Nesse processo, líderes e gestores têm responsabilidade relevante na organização do ambiente de trabalho e na identificação de oportunidades de melhoria. Práticas de liderança incapazes de reconhecer necessidades individuais e coletivas podem enfraquecer o

engajamento da equipe, enquanto ações de reconhecimento, comunicação e desenvolvimento podem favorecer o comprometimento e a inovação.

Compreender a motivação humana, identificar os fatores que influenciam o envolvimento dos colaboradores e desenvolver estratégias compatíveis com diferentes contextos de trabalho constituem desafios para líderes e gestores de pessoas. Esses desafios se ampliam à medida que as relações de trabalho, as tecnologias e as expectativas profissionais se transformam.

Este artigo tem como objetivo discutir estratégias de motivação aplicáveis à gestão de pessoas e analisar sua importância no ambiente organizacional. Para isso, adota-se uma revisão bibliográfica de obras e artigos apresentados nas referências, com foco em motivação, liderança, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho. O texto organiza a discussão em torno da gestão moderna de pessoas, dos fatores motivacionais, das estratégias organizacionais e da qualidade de vida no trabalho.

## 2 A GESTÃO MODERNA DE PESSOAS

A gestão moderna de pessoas orienta-se pela valorização do capital humano como investimento de longo prazo. O uso de tecnologias, métodos de trabalho e práticas de desenvolvimento profissional pode apoiar as organizações na melhoria de seus processos, no fortalecimento de suas estruturas e no alcance de objetivos presentes e futuros.

A sociedade é formada por organizações com e sem fins lucrativos, de direito público ou privado, que oferecem produtos e serviços voltados às necessidades sociais. Como as pessoas passam parte significativa de suas vidas no trabalho, estabelece-se uma relação de interdependência entre indivíduos e organizações.

As organizações são organismos vivos que crescem ou sobrevivem quando bem-sucedidas. O crescimento destas envolve o aumento de recursos, como capital e tecnologia, e o aumento do número de pessoas. Isto requer intensificar a aplicação de conhecimentos, competências e habilidades para o uso eficiente dos recursos, de modo que as pessoas representam a vantagem competitiva das organizações num mundo globalizado, assustador, mutável e altamente competitivo (CHIAVENATO, 2010).

As organizações não são formadas apenas por estruturas físicas, máquinas, equipamentos e processos. No contexto de globalização e de transformações sociais e econômicas contínuas, as pessoas assumem papel decisivo na capacidade de adaptação e no desempenho organizacional.

De acordo com Neto (2022), as mudanças sociais, culturais e tecnológicas alteram a forma como as pessoas vivem, se relacionam e trabalham. As organizações também precisam adaptar suas práticas a esse ambiente de transformação, especialmente no que se refere à gestão das relações de trabalho.

O contexto organizacional e a gestão de pessoas estão sujeitos a influências internas e externas. A adaptação a essas condições requer planejamento capaz de identificar fatores que favoreçam o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, os resultados da organização.

O contexto da gestão moderna de pessoas parte do princípio de que as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, em uma relação de dependência entre ambas as partes, as empresas precisam de pessoas para funcionar (produzir seus bens e serviços) e as pessoas dependem das empresas para a sua subsistência e sucesso profissional. É praticamente impossível dissociar o trabalho da existência humana. (CHIAVENATO, 2010).

A compreensão dessa

interdependência pode favorecer relações de trabalho mais equilibradas e humanizadas. A gestão de pessoas, equipes e grupos de trabalho está entre os principais desafios da administração, pois exige conciliar objetivos organizacionais e necessidades individuais. A ausência de atualização das práticas de gestão pode comprometer o desempenho e afastar a organização dos resultados projetados.

## 2.1 Desafios da gestão moderna

As mudanças tecnológicas e sociais alteraram relações pessoais, mercados de trabalho e práticas de gestão (NETO, 2022). No ambiente empresarial, essas transformações impõem desafios à gestão de pessoas e exigem que as lideranças identifiquem problemas, analisem alternativas e ajustem processos de acordo com as necessidades da organização e dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010), alguns aspectos fundamentais à moderna GP são: pessoas como seres humanos (possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à organização); pessoas como ativadores de recursos organizacionais (impulsionadores da organização em um mundo cheio de mudanças e desafios); pessoas como parceiros da organização (capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso); pessoas como talentos fornecedores de competências (pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais que não são desenvolvidas facilmente, são investimento de longo prazo); pessoas como o capital humano da organização (principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio).

Essa relação nem sempre ocorre de forma harmoniosa, pois divergências entre objetivos individuais e organizacionais podem gerar conflitos. Cabe à gestão de pessoas contribuir para a conciliação desses interesses por meio de políticas, comunicação e negociação.

O Quadro 1 apresenta diferenças entre objetivos organizacionais e objetivos individuais.

**Quadro 1. Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.**

| Objetivos organizacionais | | Objetivos individuais |
|---|---|---|
| • Sustentabilidade<br>• Crescimento sustentável<br>• Lucratividade<br>• Produtividade<br>• Qualidade nos produtos/serviços<br>• Redução de custos<br>• Maior participação no mercado<br>• Novos mercados<br>• Conquista de novos clientes<br>• Competitividade<br>• Imagem e reputação no mercado | ⟷ | • Melhores salários e ganhos<br>• Melhores benefícios<br>• Estabilidade no emprego<br>• Segurança no trabalho<br>• Qualidade de vida no trabalho<br>• Satisfação e respeito<br>• Oportunidades de crescimento<br>• Liberdade para trabalhar<br>• Liderança liberal<br>• Orgulho da organização |

**Fonte:** Extraído de Chiavenato, 2008.

Para reduzir divergências entre interesses organizacionais e individuais, a empresa pode adotar uma estratégia de gestão de pessoas e definir políticas coerentes com essa orientação. Stadler e Pampolini (2014) afirmam que processos, políticas e subsistemas da gestão de pessoas influenciam a forma como cada organização atrai, integra, desenvolve e mantém seus colaboradores. Entre essas práticas estão seleção, integração, remuneração e benefícios, treinamento, desenvolvimento e avaliação.

Chiavenato (2010) observa que a própria nomenclatura adotada pelas empresas expressa diferentes formas de

compreender as pessoas no trabalho. Termos como funcionários, empregados, trabalhadores, recursos humanos, colaboradores ou associados podem refletir concepções distintas sobre sua participação na organização.

Segundo Stadler e Pampolini (2014, p. 15):

> A GP ultrapassa o conceito de administração de recursos humanos – visto que este geralmente é percebido apenas como recrutamento, seleção, remuneração e treinamento – pois seu verdadeiro significado compreende todas as funções ligadas às pessoas dentro do ambiente organizacional, de modo que sua atuação esteja alinhada às estratégias globais da empresa.

As pessoas que atuam na organização contribuem para resultados empresariais e buscam realização pessoal e profissional. Por isso, os subsistemas de gestão de pessoas devem operar de forma articulada e apoiar-se em comunicação clara, com o objetivo de reduzir conflitos e reconhecer interesses legítimos dos colaboradores.

Chiavenato (2010, p. 5) acredita em uma solução ganha-ganha, em que:

> se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo ganhar-ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços.

As organizações definem padrões de qualidade e desempenho para a execução das atividades. Ao mesmo tempo, os colaboradores possuem necessidades pessoais e profissionais que influenciam sua relação com o trabalho. A gestão de pessoas precisa considerar essa reciprocidade e avaliar quais práticas de reconhecimento, desenvolvimento e incentivo são adequadas ao contexto organizacional (SILVA, 2022).

## 3 MOTIVAÇÃO

A administração dialoga com áreas como psicologia, antropologia e sociologia para compreender relações humanas que se transformam em função de fatores culturais, sociais e tecnológicos. Alves (2023) destaca que a motivação é um componente do comportamento humano e organizacional, mas não atua isoladamente. Percepção, personalidade, atitudes e aprendizagem também interferem no nível de comprometimento dos colaboradores.

Volpato e Cimbalista (2002) relacionam a motivação ao desempenho e à realização de objetivos organizacionais. Os autores indicam que os resultados dependem da interação entre condições de trabalho, recursos disponíveis e atuação dos colaboradores, e não de um único fator motivacional.

De acordo com Marras (2016), existem três ações básicas importantes que a GP deve implementar para trabalhar no campo motivacional: motivar e estimular os colaboradores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais; não os desmotivar com ambientes e políticas inadequadas; e, proporcionar aos trabalhadores condições financeiras, físicas e psicológicas adequadas, a ponto de dar a liberdade para que o colaborador atinja um nível médio de qualidade de vida muito próximo do esperado.

Araújo (2020) ressalta que a organização não produz, por si só, a motivação individual, pois os motivos também decorrem de fatores internos. Ainda assim, práticas externas, como reconhecimento, recompensas e incentivos, podem estimular comportamentos alinhados a objetivos específicos.

A percepção do colaborador sobre suas tarefas e sobre o ambiente de trabalho interfere em sua disposição para

agir. Gomes e Quelhas (2003) destacam que tensão e medo não constituem bases adequadas para a motivação e que condições de segurança física e psicológica são relevantes para o desempenho.

Como a motivação se relaciona ao comportamento humano, a Administração recorre especialmente a contribuições da Psicologia para compreender dinâmicas individuais e coletivas no trabalho. Fiorelli (2006, p. 119) afirma que, "quando a motivação acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores".

Lawler (1997) destaca a importância da satisfação no trabalho para as práticas gerenciais e organizacionais. Pesquisas de atitudes e de satisfação permitem conhecer percepções dos empregados, avaliar práticas de liderança e compreender fatores que interferem na permanência ou no afastamento do trabalhador.

Pessoas com maior satisfação tendem a apresentar sentimentos mais positivos em relação ao trabalho, enquanto níveis baixos de satisfação podem favorecer percepções negativas. Robbins e Judge (2020) acrescentam que o comprometimento organizacional envolve identificação com a organização e com seus valores e pode reduzir a ocorrência de comportamentos retaliatórios, inclusive em situações de insatisfação.

O reconhecimento próximo ao comportamento desejado pode reforçar sua repetição. O elogio por um atendimento bem executado, por exemplo, pode funcionar como retorno positivo e estimular a manutenção desse padrão de conduta (ALVES, 2023).

De acordo com Bergamini (2003), a dificuldade básica reside em não reconhecer dois indivíduos que agem de forma semelhante. A investigação científica sobre motivação revela que as pessoas têm diferentes objetivos e fontes de energia que determinam o seu comportamento. Portanto, estudar a motivação humana envolve compreender os motivos pelos quais as pessoas agem e direcionam suas ações para seus objetivos, que estão intrinsecamente ligados à sua personalidade.

Segundo Alves (2023, p.12), "O papel do líder está vinculado com o desenvolvimento de uma comunicação assertiva e com a motivação de um grupo, time ou equipe".

A liderança e a motivação relacionam-se à qualidade da comunicação e às condições presentes no ambiente organizacional. Alves (2023) associa o papel do líder ao desenvolvimento de comunicação assertiva e à capacidade de mobilizar grupos e equipes.

O colaborador pode ser motivado por fatores externos, e o líder é um grande influenciador. No entanto, para que isso aconteça, o colaborador precisa estar motivado internamente, gostando de si mesmo e acreditando que o ambiente em que vive está a seu favor. Como resultado, alguns indivíduos precisam de um líder que os encoraje, valorize e faça acreditar em si mesmo. Isso pode ser feito oferecendo um desafio adicional para o líder, oferecendo apoio à sua equipe ou até mesmo fazendo um trabalho pessoal para encorajar um indivíduo. Um bom líder é essencial para o sucesso da empresa em seus objetivos e propósitos. Esse tipo de liderança é uma função dentro da empresa que requer muita criatividade, inovação e uso de seus recursos para fazer a diferença. O investimento em treinamento, coaching e cursos internos tem aumentado para formar líderes profissionais. Esses cursos visam moldar a liderança que uma empresa deseja para que sua liderança motive seus funcionários a trabalharem melhor, resolverem problemas, tomarem decisões e sempre buscarem a excelência da empresa (SILVA; FERRAIS; AMADO; CARVALHO, 2018).

A motivação organizacional relaciona-se a emoções, expectativas individuais e características do ambiente de

trabalho. Nesse contexto, a liderança pode influenciar o convívio, o engajamento e o desempenho, embora não determine isoladamente a motivação de cada pessoa (LIMA; SILVA, 2022).

Os gestores precisam reconhecer os colaboradores como sujeitos com necessidades distintas. Pesquisas internas podem contribuir para identificar quais estratégias de incentivo são percebidas como relevantes e para avaliar a adequação dos programas adotados pela organização (SILVA, 2022).

De acordo com Araújo (2020, p.13),

> Colaboradores desmotivados não só apresentam baixa produtividade, mas também vivem em um ambiente de trabalho hostil, afetando sua autoestima profissional, sentindo-se menos valorizados e procrastinando suas tarefas. Isso também afeta seu comprometimento e satisfação geral com a empresa.

Quando o colaborador enfrenta dificuldades pessoais ou profissionais, seu desempenho e sua convivência com a equipe podem ser afetados. Entre as consequências possíveis estão conflitos, absenteísmo, queda de produtividade e erros recorrentes. Situações que envolvam sofrimento psicológico exigem encaminhamento responsável e, quando necessário, atuação de profissional habilitado. No âmbito da gestão, comunicação direta, escuta e respeito podem contribuir para identificar problemas e encaminhar soluções compatíveis com cada caso.

Segundo Alves e Silva (2023), a motivação seria a junção de fatores extrínsecos e intrínsecos que elevam ao mais alto nível possível o desempenho no trabalho, promovendo assim o conhecimento de si próprio, o desdobramento de competências e a compreensão dos limites estabelecidos, que assim da mesma forma contribuem para as políticas organizacionais, os benefícios e os recursos disponíveis no momento.

A motivação permanece um tema complexo porque o trabalho envolve desempenho, relações sociais, expectativas de reconhecimento e condições de vida. Uma abordagem de gestão mais atenta às necessidades humanas pode contribuir para melhores condições de saúde e de qualidade de vida no trabalho, sem reduzir a motivação a um único incentivo.

As organizações podem atrair profissionais qualificados e, ainda assim, enfrentar dificuldades para retê-los quando faltam reconhecimento, desenvolvimento e condições adequadas de trabalho. O ambiente organizacional não cria sozinho a motivação, mas pode favorecer ou dificultar sua manutenção. Alves e Silva (2023, p. 1010) observam que “se torna plausível a lógica de que é necessária uma razão para que o colaborador se sinta instigado [...]”.

Coda (1997) distingue motivação e satisfação no contexto organizacional. A motivação é apresentada como energia interna relacionada ao próprio trabalho, enquanto a satisfação se associa a fatores externos, como salário, benefícios, reconhecimento, chefia e relações entre colegas. A pesquisa de clima organizacional pode auxiliar na avaliação dessas percepções e na identificação de fatores que interferem na experiência dos colaboradores.

A gestão de pessoas exige conhecimentos sobre comportamento humano para que a organização desenvolva práticas compatíveis com suas necessidades. Fiorelli (2009) afirma que contribuições da Psicologia aplicadas à Administração podem favorecer ganhos de produtividade e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Fiorelli (2009, p. 124) afirma que “o colaborador traz a sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores”. A gestão pode considerar esse conjunto de experiências ao organizar processos de desenvolvimento, integração e

relacionamento no trabalho.

Alves (2023) relaciona a motivação a necessidades insatisfeitas e a situações de desequilíbrio psicológico. Esse processo varia entre indivíduos e ao longo do tempo, conforme experiências, expectativas e circunstâncias presentes.

Fiorelli (2009) observa que existe influência recíproca entre colaborador e organização. As práticas organizacionais podem alterar atitudes e comportamentos, enquanto as ações dos indivíduos também afetam o ambiente de trabalho. Medidas adequadas de gestão podem contribuir para reduzir problemas como absenteísmo e rotatividade.

Mesmo com o avanço dos estudos sobre comportamento organizacional, persistem situações que exigem atuação integrada entre gestão de pessoas e profissionais especializados. A motivação ocupa espaço relevante nesse campo por se relacionar ao engajamento, ao desempenho e às condições de trabalho.

### 3.1 Estratégias de motivação no contexto organizacional

Inovação e criatividade são elementos fundamentais para as estratégias atuais de gestão de pessoas (GP), como forma de contribuir para o melhor desempenho e sucesso das organizações que incentivam, apoiam e criam condições para que seus colaboradores exercitem esses potenciais. Segundo Stadler e Pampolini (2014), nos dias de hoje é muito importante fazer diferente e não ser 'apenas mais um', pois a variável dos mercados exige criatividade, ou seja, quem é criativo está a um passo à frente, integrando o comportamento criativo e inovador à cultura organizacional.

O desenvolvimento de um processo de motivação organizacional é fundamental para a gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial reside no equilíbrio entre as capacidades produtivas dos funcionários e a motivação deles. No entanto, isso não é possível sem um conjunto definido e expresso de princípios (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Cabe à gestão de pessoas, além das atividades operacionais, criar condições para que as equipes desenvolvam criatividade e participem de processos de melhoria contínua. Marras (2016) defende que a gestão estratégica de recursos humanos precisa transformar princípios em práticas efetivas e incorporar uma visão mais ampla sobre o papel das pessoas na organização.

Segundo Stadler e Pampolini (2014), a área de gestão de pessoas busca modelos capazes de desenvolver competências e administrar o capital intelectual. Entre eles, os autores apresentam a gestão por competências como instrumento voltado à articulação de políticas, práticas e comportamentos organizacionais com os objetivos da empresa.

No contexto organizacional, a busca por inovação e por melhores níveis de desempenho amplia a importância atribuída às pessoas e, consequentemente, às estratégias de motivação.

Coda (1997, p. 95) diz que:

> Embora os efeitos da insatisfação no trabalho não tenham ainda sido suficientemente mapeados nas organizações brasileiras, sabe-se que as prováveis consequências negativas estão ligadas ao comprometimento da saúde física e mental dos empregados, stress, faltas, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia organizacional e, finalmente, dificuldade de implantação eficaz de programas de melhoria de qualidade.

Nesse âmbito, a motivação desempenha um papel importante na qualidade de vida no trabalho, uma vez que sua ausência pode levar a baixos índices de desempenho e, consequentemente a um clima organizacional negativo (ALVES; SILVA, 2023, p. 21).

A gestão estratégica de pessoas pode contribuir para equipes mais

REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA

engajadas e para um ambiente de trabalho mais saudável. Marras (2016) relaciona a administração estratégica de recursos humanos à atenção aos fatores higiênicos e motivacionais, o que exige integrar práticas operacionais e decisões de longo prazo.

As estratégias de motivação procuram criar condições de trabalho favoráveis, identificar fatores internos e externos que influenciam o comportamento e orientar práticas de gestão compatíveis com as necessidades da equipe. O gestor de pessoas participa desse processo, mas a responsabilidade também envolve lideranças e políticas organizacionais.

Volpato e Cimbalista (2002) dizem que:

> O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Marras (2016) observa que muitas empresas brasileiras não desenvolvem plenamente uma gestão estratégica de pessoas. Segundo o autor, essa limitação pode dificultar a implementação consistente de práticas relacionadas à motivação, à produtividade e à qualidade.

### 3.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

O trabalho ocupa espaço relevante na vida das pessoas e se relaciona a necessidades de sobrevivência, realização e bem-estar (MENDES; DORNELAS, 2021). Por isso, a qualidade de vida no trabalho precisa considerar o equilíbrio entre exigências organizacionais, condições de trabalho e necessidades dos colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho reúne práticas voltadas ao diagnóstico, à promoção e ao acompanhamento de condições que favoreçam saúde, bem-estar e satisfação. Investimentos em estrutura e desempenho perdem efetividade quando a organização desconsidera as condições físicas e psicológicas em que o trabalho é realizado.

De acordo com Mendes e Dornelas (2021), a gestão da QVT nas organizações depende do desenvolvimento do potencial humano, afetando a forma como os funcionários se sentem trabalhando e é influenciada por fatores como satisfação no trabalho, oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, recompensas, benefícios, relacionamentos humanos, ambiente de trabalho e oportunidades de participação.

Atualmente, a QVT abrange tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Segundo Chiavenato (2010), o Controle Quantitativo da QVT é fundamental dentro de uma organização, garantindo que os colaboradores gerem resultados e alcancem as metas propostas, promovendo qualidade de vida ambiental, física e social com a máxima diminuição de conflitos.

Muitas organizações adotam práticas para melhorar o ambiente de trabalho, mas ainda existem situações em que a qualidade de vida no trabalho é tratada de forma secundária. Quando a gestão se concentra apenas em resultados, sem observar as condições em que eles são produzidos, podem surgir impactos negativos sobre satisfação, saúde e permanência dos colaboradores.

De acordo com Stadler e Pampolini (2014), é recente a discussão desse assunto nas organizações, porque para a empresa o colaborador doente não é tão produtivo quanto poderia ser, de modo que a saúde não está só ligada ao físico e sim ao psicológico e ao bem-estar no trabalho. Entende-se que o trabalho ocupa grande parte da vida da pessoa, contribuindo para a sobrevivência, conquista de objetivos e realização pessoal.

Os colaboradores precisam ser compreendidos pelas lideranças em sua

dimensão profissional e humana. Chiavenato (2010) argumenta que o investimento nas pessoas repercute também na relação com os clientes. Nessa perspectiva, a qualidade de vida no trabalho expressa o grau em que as necessidades pessoais podem ser atendidas por meio das experiências e condições proporcionadas pela organização.

Para alcançar alta qualidade e produtividade, as organizações exigem que indivíduos motivados participem ativamente no seu trabalho e sejam adequadamente remunerados pelas suas contribuições. Para atender efetivamente o cliente externo, as organizações devem também satisfazer seus colaboradores internos, priorizando a satisfação do cliente externo.

De acordo com Chiavenato (2010), a QVT é um constructo complexo que envolve alguns fatores e componentes, abrangendo: a satisfação com o trabalho executado, e assim obtendo-se reconhecimento pelos resultados alcançados (como benefícios, aumento de salário etc); ter um bom relacionamento dentro da equipe e da organização (um ambiente psicológico e físico saudáveis, para uma produção eficaz); liberdade de atuação, para melhor engajamento e participação ativa nas decisões, feedbacks e sugestões necessárias para mudanças.

De acordo com Stadler e Pampolini (2014), as organizações são formadas por pessoas que trabalham para ganhar dinheiro. Isso parece ser uma ideia antiquada, pois nos dias de hoje, as pessoas buscam trabalhar para uma empresa específica e obter uma variedade de benefícios subjetivos, que são essenciais para alcançar a satisfação pessoal. Os requisitos para que um talento permaneça em uma empresa agora incluem reconhecimento, status, prestígio, desafios, necessidade de pertencer a um grupo social e outros fatores.

A definição de recompensas exige critérios claros, pois práticas percebidas como inadequadas ou injustas podem gerar desconforto e afetar o clima organizacional. Por isso, sistemas de reconhecimento, recompensas e medidas disciplinares devem estar associados a regras transparentes e a comportamentos previamente definidos.

Para Chiavenato (2010, p. 488):

> A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.

O desempenho no cargo e o clima organizacional influenciam a qualidade de vida no trabalho. Condições inadequadas podem aumentar a insatisfação e reduzir a disposição para as tarefas, enquanto ambientes baseados em confiança, respeito e planejamento tendem a favorecer maior participação e melhores resultados (CHIAVENATO, 2010).

## 4 O PAPEL DAS ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas participa do desenvolvimento organizacional ao articular objetivos institucionais, condições de trabalho e práticas de motivação. Essa atuação pode contribuir para equipes mais engajadas e para ambientes corporativos mais saudáveis, desde que as ações adotadas sejam coerentes com as necessidades dos colaboradores e com os objetivos da organização.

O papel estratégico do RH envolve repensar as atividades dentro da área de RH em termos de objetivos estratégicos, considerando variáveis ambientais e as necessidades das pessoas. Essa perspectiva inclui o relacionamento da organização com seus funcionários, o nível de participação, o foco no recrutamento

e se o desempenho é individual ou baseado em equipe. Essa abordagem serve como base para gerenciar os sistemas, garantindo que a organização se alinhe com seus objetivos de longo prazo, variáveis ambientais e necessidades dos funcionários (ÁVILA; STECCA, 2015).

A qualidade e a produtividade das organizações dependem, em parte, do modo como as pessoas executam suas atividades. Por isso, líderes que buscam melhorar resultados precisam observar também as condições de satisfação, reconhecimento e envolvimento dos colaboradores. Araújo (2020) relaciona o desempenho ao esforço e ao comprometimento dos indivíduos, fatores que se articulam à motivação no trabalho.

As estratégias de motivação podem influenciar satisfação, permanência e desempenho dos colaboradores. Práticas como reconhecimento, recompensas, oportunidades de desenvolvimento e participação podem favorecer ambientes de trabalho mais cooperativos, desde que sejam aplicadas de forma coerente e percebidas como adequadas pelos trabalhadores.

A literatura discutida indica que estratégias motivacionais precisam ser ajustadas às características da organização e às necessidades dos colaboradores. Sua contribuição para a gestão de pessoas depende da combinação entre fatores individuais, condições de trabalho, políticas organizacionais e qualidade da liderança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão realizada indica que a motivação exerce papel relevante na gestão de pessoas e se relaciona à satisfação, ao comprometimento, à qualidade de vida no trabalho e ao desempenho organizacional. As obras analisadas mostram que reconhecimento, comunicação, desenvolvimento profissional, liderança e condições adequadas de trabalho podem favorecer o engajamento dos colaboradores. Ao mesmo tempo, a literatura reforça que a motivação não é produzida exclusivamente pela organização, pois também depende de fatores internos e de necessidades individuais. Dessa forma, práticas motivacionais precisam ser flexíveis e coerentes com o contexto, evitando soluções padronizadas para grupos com expectativas distintas. Conclui-se que a gestão de pessoas pode contribuir para ambientes de trabalho mais favoráveis quando articula objetivos organizacionais, valorização profissional e bem-estar. A efetividade dessas estratégias, contudo, deve ser analisada à luz das características de cada organização e das evidências disponíveis.

## REFERÊNCIAS

ALVES, O. F. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos, (Livro Eletrônico), 2023.

ALVES, T. V. E. S. S. M. F. Impacto da pandemia do COVID-19 no Bem-Estar e Engajamento dos Trabalhadores: Uma Análise das Transformações na Motivação e Qualidade de Vida no Contexto Global. Pernambuco: Revista controladoria e gestão, 2023.

ARAÚJO, C. S. A motivação das pessoas como ferramenta de vantagem competitiva nas organizações. Cogna Banco de produção acadêmica e intelectual, Niterói p. 10-11, jun. 2020.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. Gestão de Pessoas, Rede E-tec Brasil, Santa Maria, p. 22-23, jan. 2015.

BERGAMINI. C. W. Motivação: uma viajem ao centro do conceito. São Paulo: Editora Atlas, (Livro eletrônico), 2003.

BERGAMINI. W. C.; CODA. R. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

FIORELLI, J. O. Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GOMES, A. A. P, QUELHAS, Os. L. G. A motivação no ambiente organizacional, Revista Produção Online, Santa Catarina, v. 3, n. 3, p. 2-3, ago./set. 2003.

GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Curitiba: Editora Intersaberes, (Livro Eletrônico), 2017.

LAWLER III, E. E. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MENDES, V. F.; DORNELAS, M. A. Qualidade de Vida no Trabalho: o caso de uma agroindústria do centro oeste de Minas Gerais, Brazilian Journals of Business, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 2556-2566, jul./set. 2021.

NETO, J. P. B. Gestão de Pessoas 4.0. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos, 2022. (Livro Eletrônico)

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional 18° Edição. São Paulo: Editora Pearson Education, (Livro Eletrônico), 2020.

ROBBINS; D. Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações 4° Edição. São Paulo: Editora Pearson Education, (Livro Eletrônico), 2004.

SILVA, A. P. L. A motivação como estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização, Unidade Acadêmica de Gestão de Negócios, João Pessoa, p. 22-23, jul. 2022.

SILVA, M. V. A. et al. Motivação na Gestão de Pessoas: Estratégias para manter os colaboradores motivados, Revista Científica Unilago, São José do Rio Preto, v. 1, n. 1, p. 2-9, set. 2018.

STADLER, A. PAMPOLINI, C. P. G. Gestão de Pessoas: Ferramentas estratégicas de competitividade. São Paulo: Editora Intersaberes, (Livro eletrônico), 2014.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações, Revista da FAE, Curitiba, v. 5, p. 75-86, set./dez. 2002.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil: Motivação no Trabalho. Editora Artmed, 2004.