



# GESTÃO DE PESSOAS: O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DAS EQUIPES

**People management: the role of motivation in team performance**

José Luiz de Oliveira Filho<sup>1</sup>  
Prof. M.e. Ieso Costa Marques<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho aborda a gestão de pessoas nas organizações, explorando temas como recrutamento, harmonia entre colaboradores e estratégias para administrar o capital humano, mostrando desafios contemporâneos, como o desgaste emocional e físico nas organizações. O objetivo geral é destacar a importância da gestão de pessoas nas organizações e como ela impacta o desempenho e a competitividade. E tem como objetivos específicos, explorar a liderança como um pilar fundamental, abordando diferentes modelos e enfatizando a importância de líderes que valorizam e se interessam por seus colaboradores, analisar a motivação como um pilar essencial, destacando que vai além de incentivos financeiros e requer compreensão das necessidades individuais e examinar a comunicação como um pilar inabalável na gestão estratégica de pessoas, enfatizando sua importância para a produtividade e os resultados organizacionais. Este trabalho menciona uma pesquisa quantitativa com a aplicação de questionários para compreender a influência da gestão de pessoas sobre os colaboradores. Os resultados destacam a necessidade de enxergar a gestão de pessoas como um mecanismo crucial para motivar, treinar, capacitar e engajar colaboradores. A humanização das empresas é essencial não apenas por uma questão de aparência, mas como um fator de lucro e diferencial competitivo.

**Palavras-Chave:** gestão de pessoas; desempenho das equipes; sucesso.

## ABSTRACT

The present work addresses human resource management in organizations, exploring topics such as recruitment, harmony among employees, and strategies for managing human capital. It highlights contemporary challenges, such as emotional and physical strain in organizations. The overall objective is to underscore the importance of people management in organizations and how it impacts performance and competitiveness. The specific objectives include

---

<sup>1</sup> José Luiz de Oliveira Filho – Bacharelado no curso de Administração de Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) -Brasil – E-mail: luizinhoaps08@gmail.com

<sup>2</sup> Ieso Costa Marques – Professor do curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: ieso.costa@unievangelica.edu.br



exploring leadership as a fundamental pillar, discussing different models, and emphasizing the significance of leaders who value and are interested in their employees. It also analyzes motivation as an essential pillar, highlighting that it extends beyond financial incentives and requires an understanding of individual needs. Communication is examined as an unwavering pillar in strategic people management, emphasizing its importance for productivity and organizational outcomes. The work mentions a quantitative research study involving the use of questionnaires to understand the influence of people management on employees. The results underscore the need to perceive people management as a crucial mechanism for motivating, training, empowering, and engaging employees. The humanization of companies is essential not only for appearance but as a profit factor and competitive advantage.

**Keywords:** People management; team performance; success.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos as organizações passaram a se preocupar mais com os colaboradores, engajá-los se tornou estratégia fundamental para as empresas, adequando-os de acordo com suas competências e habilidades para obter melhor resultado nas organizações.

Devido à alta rotatividade de colaboradores nas empresas é necessário que seja criado nos mesmos vínculo psicológico e emocional com a função a qual se encontra e com a empresa. Esse é um grande desafio de qualquer gestor, e não há nada mais satisfatório que ajudar o colaborador ou sua equipe a alcançar esses objetivos.

O problema norteador desta pesquisa será sobre: Até que ponto a baixa produtividade e o descontentamento no trabalho é fruto da má gestão de pessoas nas organizações?

Para tanto, foi delineado com o objetivo geral: Investigar quais são as formas de desenvolver na equipe uma postura mais cooperativa, empenhada, otimista, produtiva e eficiente.

E como objetivos específicos: a) analisar a importância da Gestão de Pessoas para o alcance das metas organizacionais; b) compreender o papel dos líderes e liderados para o aumento do engajamento nos propósitos da empresa; e c) como a motivação poderia ser um desencadeador de sucesso organizacionais.

A escolha desse tema se justifica pelo fato de que, problemas de desempenho são muito comuns nas organizações, porém podem ser identificados e prevenidos com antecedência. Todo gestor almeja que os colaboradores desempenhem suas atribuições em conjunto e colaborem entre si, daí a importância de conseguir distinguir conflitos pessoais de atividades; os conflitos são saudáveis para o processo como um todo e nos fazem ter novas ideias e alternativas paralelas para o tornar mais efetivo.



O trabalho está estruturado em capítulos sendo referencial teórico, metodologia e resultados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas nas Organizações**

No universo das organizações, a gestão de pessoas se revela como uma peça fundamental. Em sintonia com as ideias de Chiavenato, (2008 e Marras, 2000), este estudo explorou o mundo da gestão de pessoas, onde a busca pelas pessoas certas e a busca pela harmonia entre os colaboradores são os principais temas em destaque.

Gestão de Pessoas trata de como os indivíduos se planejam para conduzir o comportamento humano nas organizações, ou seja, recrutar as pessoas certas para as funções corretas com as competências essenciais, que reúnem uma série de habilidades interpessoais claras com seus objetivos.

De acordo com Chiavenato (2008) e Marras (2000), a gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano e tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Porém para administrar o capital humano são necessárias estratégias que envolvem apoiar a organização no alcance de suas metas, implementar ações integradas com a estratégia de negócio, incentivar a aplicação de uma abordagem ética, criar uma relação de emprego positiva entre a gerência e os colaboradores, criar clima de confiança mútua, etc.

Conforme Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é a atividade organizacional que lida com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores.

Nas palavras Chiavenato (2008) e Marras (2000), a busca pelas pessoas certas e a criação de harmonia entre colaboradores são os temas centrais.

Visto que o cenário atual tem trazido desgaste emocional e físico para as pessoas, em qualquer área de atuação, os gestores necessitam de várias habilidades humanas e técnicas para estimular o crescimento e comprometimento pessoal do colaborador.

Administrar o capital humano requer um leque de estratégias, desde o alinhamento com os objetivos da empresa até a promoção de relações de trabalho saudáveis e éticas.

### **2.2 Pilares para Gestão de Pessoas**



Em uma era em que as organizações compreendem cada vez mais que o capital humano é o núcleo de seu sucesso, a gestão de pessoas emerge como a luz orientadora no caminho da prosperidade corporativa. Reconhecer as necessidades, aspirações e potencial dos colaboradores, ao lado das metas e objetivos da empresa, é o catalisador para uma evolução interna significativa.

Sabendo que o colaborador é o principal fator de sucesso para organização, é necessário identificar as necessidades do colaborador e da empresa e tomar medidas para assegurar o crescimento interno da instituição. Para isso é essencial atuar sobre os pilares da gestão de pessoas, nos quais podemos ter ação mais eficaz e estratégica.

A seguir falaremos resumidamente sobre cada um desses pilares e cada um deles serve de orientação, deve ser entendida por cada gestor e aplicada na prática, de acordo com a necessidade.

### 2.2.1 Liderança

Na liderança, o contexto humano é moldado por diferentes perspectivas. Três modelos distintos emergem como os alicerces da condução: o autocrático, o democrático e o liberal. Cada um deles com focos singulares, delineando o papel do líder e sua relação com a equipe. Líderes que sabem implementar métodos de trabalho que ressoem com suas equipes têm o privilégio de conquistar lealdade e retenção. Segundo Barber (2011, p. 47), Neemias, na antiguidade, delineou a necessidade de os líderes valorizarem e pessoalmente se interessarem por seus colaboradores.

Examinamos como esses modelos coexistem e se manifestam, modelando nossas organizações.

Quadro 1 – Tipo de lideranças

	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Liberal</b>	<b>Liderança Democrática</b>
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação do trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham



	para o grupo.	que solicitadas.	novos contornos com o debates.
Participação do líder	O líder é pessoal e denominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fato, elogios ou críticas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005. p.187).

O quadro um mostra três modelos fundamentais de liderança, sendo: líder autocrático que centraliza o poder em si mesmo e não permite que subordinados participem das decisões, líder democrático que inclui os liderados nas decisões estimulando a participação ativa e o líder liberal que dá total liberdade para a equipe e concede autonomia para decidir as melhores soluções e estratégias

Independentemente do tipo de liderança, a capacitação do gestor vai além do desenvolvimento de habilidades técnicas, e é papel do Recursos Humanos prepara-los para que estejam prontos a serem referência de excelência para seus subordinados.

Segundo Michelman (2007, p. 26) “líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los”.

Segundo Barber (2011, p. 47) Neemias mostra a necessidade do líder se interessar pessoalmente pelos seus colaboradores, não os tratando meramente como um simples objeto, mas como pessoas, demonstrando seu valor para a função exercida, apreciando seu zelo e esforço.

Do líder autocrático, centrado em si mesmo e no poder, ao líder democrático, que busca harmonia entre a equipe, e ao líder liberal, que empodera sua equipe com liberdade. O papel da liderança transcende habilidades técnicas. E, nas páginas do passado, Barber (2011, p. 47) nos ensina a importância da liderança que valoriza, que se interessa pessoalmente por seus colaboradores. Reconhecemos que a liderança está em constante evolução, modelando a essência de nossas organizações.

### **2.2.2 Motivação**

A motivação é um dos pilares mais importantes da gestão de pessoas, pois ela que promove o alcance de resultados extraordinários; pessoas motivadas são mais produtivas, absorvem com facilidade novas tarefas e qualquer empresa depende do comprometimento individual de cada colaborador.

Muitos gestores acreditam que a única forma de motivar seus colaboradores é financeiramente, porém alguns profissionais, via de regra, não



têm como prioridade a remuneração, e um bom gestor consegue motivar sua equipe sem muitos estímulos monetários.

De acordo com Gil (2006, p. 202) “cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra”.

Cabe ao gestor entender as necessidades e o que motiva cada colaborador a continuar na empresa desempenhando um trabalho efetivo.

Para Gil (2006), além das dificuldades e da postura do líder, existe outras medidas eficazes para motivação dos seus colaboradores. São elas: Estímulo financeiro, delegar autoridade, bonificação por metas atingidas, identificar e compreender as necessidades do colaborador, manter a transparência, fornecer feedbacks periódicos, traçar metas individuais e coletivas, igual de condições, participação na formulação de novas propostas e solução de problemas.

Existem várias formas de motivar e cada pessoa reage de maneira diferente a cada uma delas. Daí a necessidade de conhecer melhor o perfil do seu funcionário, direcionando para o cargo ideal, de forma que tenha uma visão mais ampla e alcance resultados melhores.

Motivar a equipe é muito mais do que meros incentivos financeiros; afinal, sabemos que as motivações são tão variadas quanto os indivíduos que as possuem. Portanto, a essência da gestão de pessoas é aprofundar o conhecimento sobre o perfil de cada colaborador, encaixando-os no lugar certo, para que alcance resultados extraordinários.

### **2.2.3 Comunicação**

Em um mundo impregnado pela interconexão e informação, a comunicação se ergue como o epicentro das interações humanas. Como observado por França (2011, p. 142), ela é a dinâmica de troca de informações, o elo entre emissor e receptor, e a percepção do significado nessa transmissão.

Os líderes de hoje não podem negligenciar o papel crucial da comunicação, ela é o tecido que une a sinergia da equipe, a ligação que impulsiona a ação. Para alcançar metas, independentemente de quão ambiciosas, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a comunicação é imperativa.

Em um mundo onde a agilidade é uma vantagem competitiva, a comunicação eficaz não é apenas desejável, mas uma necessidade crítica. Segundo França (2011, p. 142), “a comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a interferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos”.

Falhas podem ocorrer durante a comunicação, por isso ela precisa ser clara, eficiente, integrada, sem barreiras e sem qualquer ruído que possa atrapalhar os processos.



É de suma importância estimular a comunicação entre todos, para que a empresa consiga alcançar qualquer meta, independentemente do prazo estipulado.

Os profissionais querem ser ouvidos e para isso é necessário instituir canais de comunicação, porém antes disso os líderes precisam entender o benefício da comunicação na gestão estratégica de pessoas.

Uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2019 mostra que, as empresas que conseguem manter seus empregados interligados e em frequente diálogo tem um aumento de produtividade em torno de 20% e 25%.

Ao explorar a comunicação no contexto da gestão estratégica de pessoas, descobrimos que a clareza, eficiência e fluidez comunicativa são pilares inabaláveis

À medida que a interconexão global se acelera e os desafios empresariais se multiplicam, a comunicação se posiciona como uma necessidade crítica, não um luxo. A pesquisa da McKinsey não deixa dúvidas, as empresas que fomentam a comunicação aberta colhem recompensas substanciais em termos de produtividade, mostrando que a eficácia comunicativa é uma ferramenta poderosa para impulsionar o sucesso organizacional.

Este artigo é um lembrete claro de que, no universo da gestão de pessoas, a comunicação é a cola que une os esforços individuais em busca de um objetivo comum.

#### **2.2.4 *Treinamento e Desenvolvimento***

É importante que os líderes não enxerguem seus funcionários como custos, pois eles são os responsáveis pelo sucesso do negócio.

Para que o desempenho e evolução da equipe sejam compatíveis com os objetivos da empresa, é necessário investir no treinamento e desenvolvimento aprimorando seus conhecimentos, o que consequentemente aumenta os índices de produtividade e ajuda no alcance de metas.

Segundo Chiavenato (2009, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

- I. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo;*
- II. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas;*
- III. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.*
- IV. O levantamento da necessidade de treinamento pode ser obtido por meio de coleta de dados, como por exemplo: Avaliação de desempenho, entrevista de desligamento, entrevistas com colaboradores, solicitação do trabalhador ou supervisor, observação in loco, etc.*

De acordo com as referências bibliográficas analisadas, podemos considerar que as instituições não têm outra forma de desenvolver a evolução



profissional e pessoal da sua equipe se não por meio de investimentos, sendo eles em gratificações conforme evolução do indivíduo (colaborador que concluiu uma graduação ou pós na área de interesse da empresa tem sua faixa salarial automaticamente reajustada) ou em treinamentos.

### **2.2.5 *Conhecimento e Competência***

A busca pela competência se tornou um desafio constante. A cada dia, os negócios e a sociedade enfrentam mudanças vertiginosas que, por sua vez, redefinem as demandas profissionais e, Lacombe (2006) nos lembra da crescente importância do conhecimento nas organizações.

Hoje é um desafio diário ser competente devido às rápidas mudanças que os negócios e a sociedade vem passando. O conhecimento se torna obsoleto da noite para o dia, estamos sendo desafiados rotineiramente a sermos profissionais melhores, pois somos considerados a chave da vantagem competitiva das nossas empresas.

De acordo com Lacombe (2006), o conhecimento passou a ser um ponto importante para as instituições, pois em um mundo onde encontrar mão de obra qualificada não é uma tarefa fácil, o conhecimento é um diferencial na briga competitiva que é vista hoje.

Todo conhecimento e competência podem ser desenvolvidos por qualquer colaborador, pois a capacidade do indivíduo e a possibilidade de crescer é um dos motivos que os empregados se mantenham motivados.

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar quais são os pontos fortes e fracos dos funcionários além de mensurar quais conhecimentos e competências precisam ser desenvolvidas e trabalhadas para oferecerem o melhor de si.

Para Chiavenato (1998, p.45) avaliação de desempenho é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”.

Vale ressaltar que é importante que o gestor conheça as capacidades e limitações dos seus liderados. Realizando a gestão desses atributos ele será capaz de investir mais eficazmente no desenvolvimento pessoal e profissional da sua equipe.

Em um mundo de mudanças incessantes, a busca pela competência é um desafio cotidiano. A cada dia, testemunhamos as transformações rápidas que remodelam os negócios e a sociedade, redimensionando constantemente o que é exigido de nós como profissionais. O conhecimento, que já foi considerado estável, agora é notoriamente temporário, evaporando-se rapidamente e redefinindo as fronteiras do que é relevante.

Uma grande notícia reside nesse desafio: a capacidade de adquirir conhecimento e desenvolver competências é inerente a cada indivíduo,



independentemente de sua posição na organização. É o desejo inato de crescimento que mantém os colaboradores motivados e engajados.

### **2.2.6 Trabalho em Equipe**

No mundo da gestão estratégica de pessoas, a equipe se destaca como um dos pilares essenciais. Uma equipe é uma coleção de mentes e corações que se unem em um esforço coletivo para atingir um objetivo comum ou resolver um desafio.

A reestruturação organizacional frequentemente adota o trabalho em equipe como um catalisador para a inovação e eficiência, no entanto, o verdadeiro sucesso das equipes reside não apenas em sua composição, mas na natureza das interações entre seus membros.

Esse é também um pilar importante para gestão estratégica de pessoas, pois equipe é um grupo de pessoas que cria um esforço coletivo para alcançar um objetivo em comum ou para resolver um problema.

Para Catunda e Neto (1996, p. 08) a definição de trabalho em equipe “é um conjunto de dois ou mais donos de trabalho que formam uma unidade organizacional identificável que é considerada como parte permanente ou não de uma organização”.

De acordo com Torres (2011) para lidar com as mudanças de mercado e pressões competitivas, muitas empresas se reestruturam, e uma das maneiras encontradas é o trabalho em equipe.

O trabalho em equipe fica muito melhor quando não existe competição entre os colaboradores, com isso é necessário promover a interação natural, reuniões periódicas e momentos de descontração em que não se trate de trabalho. Momentos para essas interações fora do ambiente organizacional pode variar desde um churrasco, um almoço, uma trilha, um dia de lazer até *happy hour*.

Mas como percebemos que estamos trilhando o caminho correto para o sucesso da equipe? Para Fullman (2005) é quando um espírito de unidade e harmonia é inserido na equipe, e todas as atitudes são focadas nos resultados.

Podemos concluir que o trabalho em equipe é um processo caracterizado por qualidades coletivas e esse processo pode se desencadear em qualquer grupo de trabalho, em qualquer organização ou fora dela.

Em sua essência, uma equipe é, uma força coletiva que converge para alcançar um objetivo comum ou enfrentar desafios.

À medida que o mundo dos negócios se adapta às mudanças aceleradas e às crescentes pressões competitivas, as equipes emergem como agentes de transformação. A reestruturação organizacional frequentemente abraça o trabalho em equipe como um catalisador para a inovação e a eficiência.

É evidente que o trabalho em equipe não é apenas um elemento operacional, mas sim uma força motriz que transcende barreiras organizacionais.

## 2.3 NECESSIDADES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

Existem várias teorias apresentadas sobre o comportamento humano e a motivação no ambiente organizacional, pois ela influencia diretamente no comportamento das organizações, uma dessas teorias é conhecida como Teoria das Necessidades de Maslow.

Segundo Lopes (1980, apud Rodrigues 2007, p. 40), “Maslow foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas”. As pesquisas de Maslow serviram de base para diversos cientistas analisarem as condições e necessidades das pessoas no ambiente de trabalho.

A hierarquia das necessidades pode ser vista como uma pirâmide, onde propõe que para que as necessidades do nível mais alto possam ser ativadas, as necessidades do nível mais baixo precisam estar satisfeitas, ou seja, as necessidades de sobrevivência precisam estar satisfeitas para então se preocupar com as necessidades de segurança e assim sucessivamente.

Segundo Chiavenato (2009) na base da pirâmide se encontra as necessidades mais baixas conhecidas como necessidades primárias, e no topo da pirâmide encontramos as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas, conhecidas como necessidades secundárias.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Mendes (2015).

BOWDITC (1997, p.41) salienta que:



*A hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a todas as motivações humanas poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo.*

Cada indivíduo possui mais de uma motivação pessoal e a frustração de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica.

Pelo relato apresentado, percebemos que Maslow propõe uma estrutura padrão e hierárquica de necessidades a todas as pessoas, além de apresentar uma maneira padronizada para motivar as pessoas.

O colaborador tendo as necessidades humanas satisfeitas, pode contribuir com estratégias que promova um ambiente que motive e de suporte ao funcionário. Toda empresa deseja ser mais competitiva, por isso diversa organização vem analisando e adotando diversos métodos para promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho, tentando assegurar sua sobrevivência e o sucesso no atual contexto econômico.

Podemos ressaltar também que as necessidades do colaborador têm que estar relacionadas com os objetivos da empresa, pois trará satisfação para ambos os lados.

## **2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A busca pela qualidade de vida no trabalho tornou-se cada vez mais necessária, pois está ligada à saúde e bem-estar dos colaboradores no desempenho de suas atribuições, e também o reconhecimento dentro da instituição pelo trabalho realizado.

Percebe-se que a hierarquia de necessidades humanas de Maslow está diretamente ligada a qualidade de vida no trabalho, e ela é fracionada em cinco níveis, entra elas, fisiológicas, segurança, social e auto realização. Elas sugerem que o indivíduo após satisfeito com as necessidades fisiológicas, prosseguiria para as necessidades de segurança e assim por diante até a necessidades mais alta que se refere ao desenvolvimento e alcance de potencial do colaborador.

Para França (2007, p. 167) o conceito de qualidade de vida é muito amplo, e pode ser analisado em duas formas, do ponto de vista pessoal e no ambiente organizacional. No ponto de vista pessoal, a qualidade de vida vem do bem-estar a partir das necessidades de cada colaborador, das expectativas de vida no ambiente de trabalho e o cargo ocupado. No ambiente organizacional tem a necessidade de valorização nas condições de trabalho: equipamentos adequados, suporte organizacional, ambiente físico, matéria-prima, condições que tem como finalidade agrandar os indivíduos gerando nos mesmos o sentimento de bem-estar.



Para Chiavenato (1991), os estudos iniciados por Kurt Lewin e aperfeiçoado por seus alunos e seguidores destacaram os efeitos de grupo em que a convivência e a participação aumentam a lucratividade do trabalho. A expressão qualidade de vida no trabalho somente apareceu na literatura especializada no início da década de 50 na Inglaterra por Eric Trist e seus funcionários. Posteriormente surge uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho, que tem como base a satisfação do trabalhador no trabalho e com o trabalho.

Para conseguirmos a satisfação do colaborador é necessário conhecer a cultura interna da organização para compreender a diversidade do comportamento de cada empregado.

Para Chiavenato (2004, p. 76), cada empresa em particular possui uma cultura organizacional ou corporativa e, a única forma de conhecer uma organização é por meio de sua cultura. Toda pessoa que trabalha em uma instituição, vive nela, atua em suas atividades e desenvolve sua carreira na empresa, está participando intimamente da sua cultura organizacional.

Com o conhecimento e análise da cultura organizacional pode-se identificar as formas que os valores e crenças afetam a qualidade de vida dos colaboradores e os resultados da empresa. Dessa maneira, de acordo com Bom Sucesso (1997, p. 13) “a mudança de cultura é um processo de natureza educacional e não se faz de forma automática ou a curto prazo”.

Com base nas referências bibliográficas de diversos autores pesquisados, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho é abordada de forma a contemplar alguns aspectos: salário adequado, segurança e saúde na empresa, autonomia nas atribuições, perspectivas de crescimento profissional, desenvolvimento das capacidades humanas, respeito a individualidade de cada indivíduo, uma vida social no trabalho e fora dele, múltiplas habilidades e tratamento justo.

### **3 METODOLOGIA**

O método investigativo utilizado neste estudo será realizado o qualitativo, por se tratar de um tipo de pesquisa ampla e flexível que tenta compreender os fenômenos estudados. O intuito é que a metodologia escolhida esteja clara e detalhada para dirigir o desenvolvimento desse projeto de pesquisa.

Quanto aos fins será a pesquisa qualitativa, com levantamento de informações acerca do tema investigando a base de conhecimentos, uma vez que se pretende estudar o engajamento e motivação na gestão de pessoas.

Segundo Minayo (2003), a pesquisa qualitativa tem uma posição centralizada no estudo relacionando-se com um conjunto de técnicas aderidas para formar uma realidade, sendo atividade básica da ciência para essa formação.

Quanto aos meios será realizada pesquisa bibliográfica, que de acordo com Köche (2009) é indispensável, ou seja, qualquer tipo de estudo realizado, em algum

momento ou em toda ela é feita a pesquisa bibliográfica. Por meio dela analisamos as teorias e contribuições existentes acerca do assunto explorado.

Para Severino (2007, p. 122), “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc”.

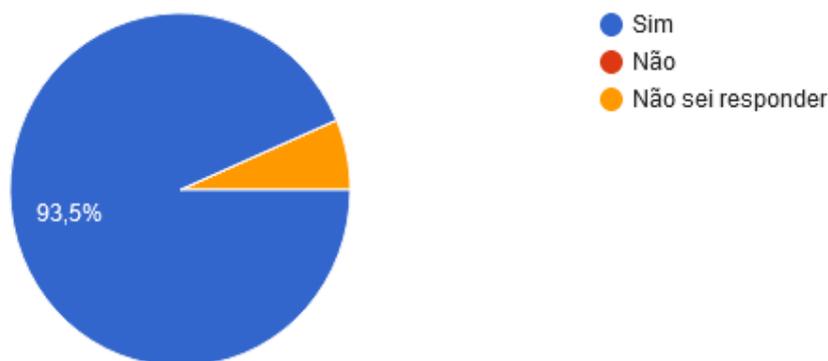
Acreditamos que o estudo bibliográfico e descritivo será satisfatório para o alcance dos objetivos do projeto.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para compreensão de como a gestão de pessoas tem influência diretamente sobre os colaboradores, foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionário, com questões objetivas.

A pesquisa foi realizada com 31 pessoas, com idades entre 18 e 59 anos, sendo 19 do sexo feminino e 12 do sexo masculino. Chegou-se aos seguintes resultados descritos abaixo.

##### **Gráfico 1 - Reflexo da Gestão de Pessoas na Motivação**

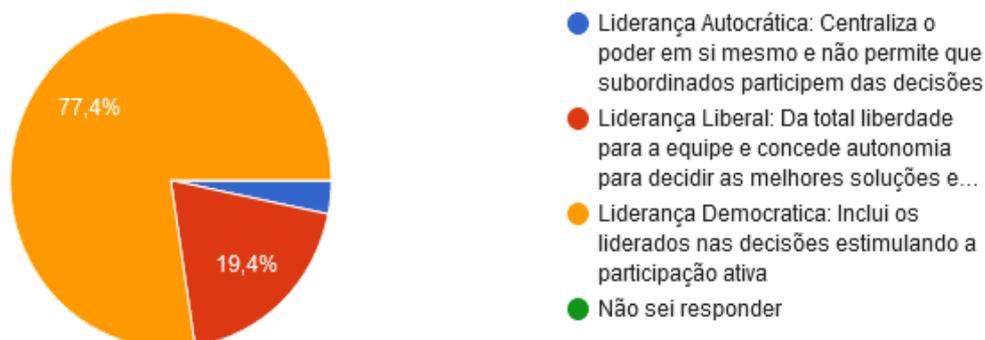


Fonte: Autor (2023)

O gráfico 1 apresenta que 93,5% acreditam que a maneira com que as empresas lidam com a gestão de pessoas reflete na motivação pessoal no trabalho, seguido de 6,5% que não sabem responder.

Segundo Chiavenato (2011), o administrador precisa empregar a motivação humana como uma ferramenta impactante para aprimorar a qualidade de vida no contexto organizacional.

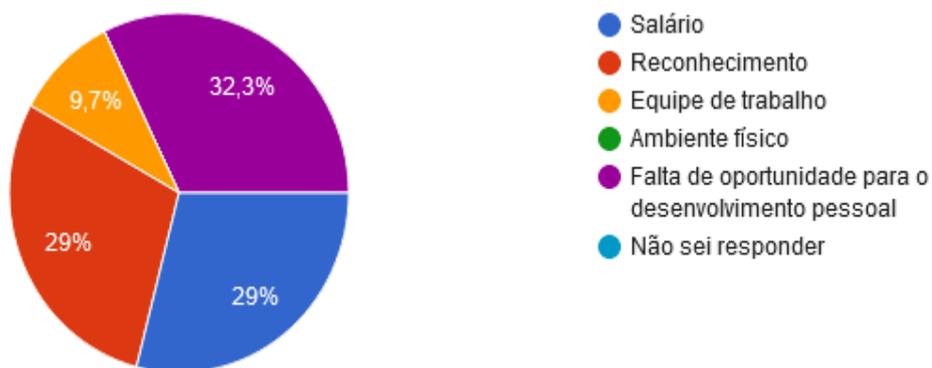
**Gráfico 2 – Estilos de Liderança para Melhoria da Produtividade diária**



Fonte: Autor (2023)

O gráfico 2 trata qual o melhor tipo de liderança para melhoria da produtividade. Para 77% a liderança democrática se destaca, enquanto 19,4% cogita a liderança liberal, seguido de 3,2% que consideram a liderança autocrática o melhor estilo.

**Gráfico 3 – O que deixa as pessoas mais desmotivadas no trabalho**

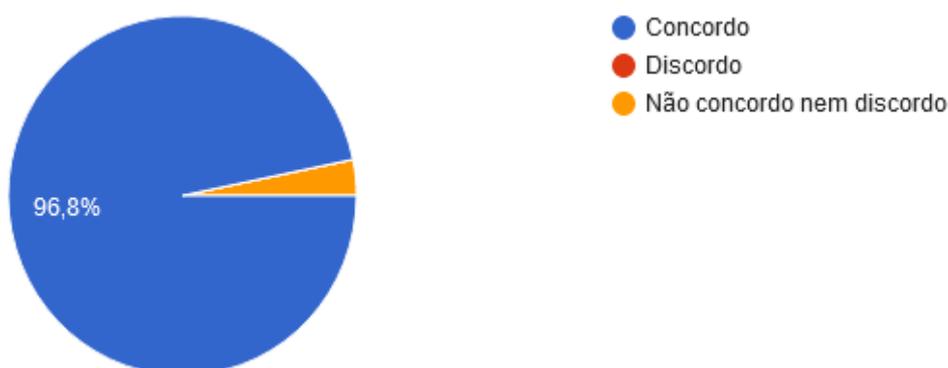


Fonte: Autor (2023)

O gráfico três, mostra que 32,3% acham que a falta de oportunidade é o principal fator desmotivador nas empresas, 29% julga que é o reconhecimento, seguido de 29% que considera que o salário é o principal desmotivador e 9,7% pensa que o problema central é a equipe de trabalho.

Considerando isso, na concepção de Maximiano (2011) motivação está ligada à ideia de movimento e ação. Essa força que impulsiona o comportamento possui características distintas, incluindo a direção para a qual a motivação canaliza o comportamento, a intensidade motivacional e a durabilidade dessa motivação no ser humano. Não existe um estado geral que uniformemente predisponha uma pessoa a ter disposição constante para determinadas tarefas.

**Gráfico 4 – A comunicação eficaz é uma necessidade crítica em um mundo onde a agilidade é uma vantagem competitiva.**



Fonte: Autor (2023)

O gráfico 4 aponta que 96,8% concordam que a comunicação eficaz é necessária e uma importante vantagem competitiva, seguido de 3, 2% que não concordam ou discordam com a afirmação.

Para Chiavenato (2004), a comunicação, como atividade administrativa, desempenha dois propósitos fundamentais: ela serve como uma fonte de informações e compreensão essenciais para capacitar as pessoas a executarem suas tarefas. A comunicação, assim, emerge como uma ferramenta vital na administração, não apenas transmitindo informações cruciais, mas também cultivando um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Evidencia-se no decorrer da pesquisa que, atualmente a gestão de pessoas tem que deixar de ser vista como despesa para as instituições, e começar a ser vista como um mecanismo de grande importância para a motivação, treinamento, capacitação, desenvolvimento e engajamento dos colaboradores nas organizações.

No decorrer da pesquisa fica claro que os objetivos do trabalho foram alcançados, pois sucesso de uma instituição depende de vários pontos, porém colaborador é o ponto principal, é a peça chave e nos dias de hoje o principal instrumento de mudança dentro de uma empresa, para um diferencial competitivo. A humanização das empresas não é mais por uma mera questão de aparência, é sim uma questão de lucro.

A pesquisa revelou que devemos sempre nos preocupar com nossos subordinados, procurando sempre descobrir e entender os seus desejos, necessidades e vontades, a fim de satisfazê-los. As empresas necessitam do comprometimento dos seus colaboradores a fim de torna-las mais bem sucedidas,



porém isso não ocorrerá se não nos posicionarmos estrategicamente e em conjunto com os interesses da organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo.** São Paulo: Benvirá, 2019.

BARBER. **Neemias e a Dinâmica da Liderança Eficaz** – São Paulo: Vida, 2011.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo. Pioneira, 1997.

CATUNDA, Rosangela, Neto, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Times de Trabalho Autodirigido.** São Paulo Editora Pioneira, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH: de um centro de despesas em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.



CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2009.

EMPRESAS E COOPERATIVAS. **Gestão de pessoas nas Empresas**. Disponível em:<http://empresasecooperativas.com.br/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>. Acessado em 05/09/2023 às 21:54.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi: **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, Atlas, 2007.

FULLMANN, C. **Como formar equipes bem-sucedidas**. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br>. Acesso em: 23/09/2023 às 15:34.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000. Vozes, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1.ed.- 10. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, José. **Um estudo das práticas dos conceitos de Maslow no gerenciamento para a melhoria contínua do setor de manutenção: Uma proposta de avaliação e controle da eficiência de processos industriais**. Santos / SP, 2015. Disponível em: [https://unisanta.br/arquivos/mestrado/mecanica/dissertacoes/Dissertacao\\_Jose.pdf](https://unisanta.br/arquivos/mestrado/mecanica/dissertacoes/Dissertacao_Jose.pdf). Acesso em: 01/12/2023 às 22:50.

MINAYO, Marília Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. 10º ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.



SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TORRES, Adriana. **Trabalho em equipe**. 2011. 27 f. Monografia (Bacharelado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

Vinícius, Marcos. **Gestão de Pessoas – Importância estratégica**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-pessoas-importancia-estrategica/28750/>. Acesso em 27/09/2023 às 19:10.