

ESTUDO DO PROCESSO MOTIVACIONAL A PARTIR DA ESTRUTURA DE CARGOS E MODELOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

STUDY OF THE MOTIVATIONAL PROCESS BASED ON JOB STRUCTURE AND LEADERSHIP MODELS IN ORGANIZATIONS IN THE BRAZILIAN LABOR MARKET

Jerusa Maria Longhi Pacubi¹, Gilberto Brandão Marcon², Joaquim M. F. Antunes Neto (*in memoriam*)³

RESUMO

Este artigo aborda a relação entre estrutura de cargos, modelos de liderança e motivação no contexto das organizações brasileiras. Explora como diferentes abordagens de liderança, como transformacional, transacional e servidora, influenciam a motivação dos colaboradores e a eficiência organizacional. Além disso, discute a importância da flexibilidade organizacional, bem-estar no trabalho e o impacto das tecnologias digitais no engajamento das equipes, especialmente em tempos de crise. A pesquisa destaca a necessidade de adaptar as estruturas hierárquicas às mudanças do mercado e às expectativas das novas gerações de trabalhadores, oferecendo sugestões para futuras pesquisas sobre o impacto dessas práticas na produtividade e retenção de talentos.

Palavras-chave: Estrutura de cargos; Liderança; Motivação; Flexibilidade organizacional; Bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

This article addresses the relationship between job structure, leadership models, and motivation in the context of Brazilian organizations. It explores how different leadership approaches, such as transformational, transactional, and servant leadership, influence employee motivation and organizational efficiency. Additionally, it discusses the importance of organizational flexibility, well-being at work, and the impact of digital technologies on team engagement, especially in times of crisis. The research highlights the need to adapt hierarchical structures to market changes and the expectations of new generations of workers, offering suggestions for future research on the impact of these practices on productivity and talent retention.

Keywords: Job structure; Leadership; Motivation; Organizational flexibility; Well-being at work.

¹ Formanda do CST em Gestão Empresarial da FATEC de Itapira. E-mail: jerusalonghi@gmail.com

² Doutor em Educação (UNIMEP) e coordenador do CST em Gestão Empresarial da FATEC de Itapira

³ Doutor em Bioquímica (UNICAMP); MBA em Gestão de Estratégia Empresarial (Faculdade São Luís) e MBA em Gestão Estratégica e Inovação (Faculdade Focus). Docente e orientador.

INTRODUÇÃO

O processo motivacional desempenha um papel fundamental no ambiente organizacional, sendo um dos principais fatores para o aumento da produtividade e satisfação no trabalho (Pereira et al, 2024). A motivação dos colaboradores é influenciada por diversos aspectos, entre os quais se destacam a estrutura de cargos e os modelos de liderança adotados nas organizações. Compreender como esses fatores impactam o comportamento e o desempenho dos trabalhadores é essencial para a formulação de estratégias eficazes de gestão, especialmente no mercado de trabalho brasileiro, que possui características culturais e econômicas próprias.

Os aspectos motivacionais são fundamentais para a administração e gestão de pessoas, influenciando diretamente o desempenho organizacional (Chaves, 2023). A motivação dos colaboradores vai além da remuneração financeira, envolvendo fatores como reconhecimento, ambiente de trabalho positivo e oportunidades de crescimento (Costa; Casite, 2025). Estudos recentes indicam que a falta de motivação pode gerar impactos negativos na produtividade e no bem-estar dos funcionários, refletindo-se em comportamentos compensatórios, como o aumento do consumo de café e álcool (Lima et al., 2024). Diante desse cenário, torna-se essencial implementar medidas objetivas para engajar os colaboradores, combinando diferentes formas de incentivo e criando uma cultura organizacional mais produtiva e satisfatória.

O mercado de trabalho brasileiro enfrenta uma série de desafios e oportunidades que influenciam diretamente a forma como as organizações gerenciam seus recursos humanos (Oliveira et al., 2024). A escassez de profissionais qualificados, a alta rotatividade de funcionários e a necessidade de adaptação rápida às mudanças econômicas são alguns dos obstáculos que as empresas brasileiras precisam enfrentar (Amorim et al, 2024). Além disso, a cultura organizacional no Brasil, que é fortemente marcada pela informalidade e pela ênfase em relacionamentos interpessoais, também tem um impacto significativo no processo motivacional dentro das organizações.

No contexto da gestão empresarial, a motivação dos colaboradores assume uma relevância ainda maior (Monsore; Novaes, 2022), pelo fato dos processos produtivos

dependerem diretamente do desempenho e comprometimento dos funcionários. A motivação, quando bem gerida, pode levar a uma redução de custos, aumento da qualidade e maior agilidade nos processos. Por outro lado, a falta de motivação pode resultar em desengajamento, retrabalho e baixa performance organizacional. A compreensão dos fatores motivacionais é, portanto, essencial para otimizar os processos produtivos e garantir a competitividade das organizações (Monsore; Novaes, 2022).

Dentro deste cenário, a estrutura de cargos nas organizações emerge como um aspecto importante para a motivação dos colaboradores (Radin 2023). A definição clara de funções e responsabilidades, o reconhecimento de hierarquias e a possibilidade de ascensão profissional são fatores que podem estimular o comprometimento e a produtividade dos trabalhadores (Pereira et al, 2024). A estrutura de cargos também afeta diretamente a forma como os colaboradores percebem seu papel dentro da organização, influenciando seu senso de pertencimento e autoestima.

A liderança, por sua vez, exerce uma influência direta sobre o processo motivacional (Veras, 2022). Os líderes, ao adotarem modelos específicos de liderança, podem inspirar, engajar e direcionar os esforços dos colaboradores (Menezes; Cardoso Neto, 2025). Modelos como a liderança transformacional, que foca no desenvolvimento e na motivação dos liderados, e a liderança transacional, que enfatiza recompensas e punições, são exemplos de abordagens que têm impactos diferenciados no comportamento e na motivação dos funcionários. Além disso, a liderança situacional, que adapta o estilo de liderança às circunstâncias e necessidades dos colaboradores, também é relevante para o processo motivacional nas organizações.

No atual mercado de trabalho, a construção de cargos e a oferta de vagas exigem um processo seletivo criterioso, considerando tanto os aspectos técnicos quanto os psico-socioemocionais dos candidatos. A identificação desses elementos permite uma gestão mais eficiente, favorecendo a integração do colaborador à cultura e ao clima organizacional, além de maximizar sua atuação dentro do fluxograma da empresa. Desta forma, busca-se uma sinergia que impacte positivamente a produtividade. Neste contexto, este estudo explora os fundamentos teóricos da temática e as ferramentas gerenciais aplicáveis, destacando não apenas a formação técnica, mas também os fatores motivacionais e seus reflexos na dinâmica da equipe.

O presente estudo foi realizado por meio de uma análise crítica das principais teorias motivacionais, modelos de liderança e estudos de caso sobre a gestão de recursos humanos no Brasil (Galvão, 2024). Com isso, pretende-se contribuir para o entendimento do papel da motivação no contexto organizacional, fornecendo dados que possam ser aplicados na melhoria da gestão da produção nas empresas brasileiras. O levantamento bibliográfico também se concentra em identificar as estratégias motivacionais mais eficazes adotadas por empresas brasileiras que operam em diversos setores. Exemplos práticos de organizações que conseguiram melhorar sua performance por meio de uma gestão eficaz da motivação serão analisados, buscando compreender os fatores que contribuem para o sucesso dessas práticas.

Ao abordar a estrutura de cargos, este estudo examina como a organização hierárquica pode influenciar a percepção de justiça e reconhecimento por parte dos colaboradores. A clareza nas atribuições de cada cargo, a transparência nos processos de promoção e a definição de metas de desenvolvimento são aspectos que merecem destaque na análise. A relação entre a estrutura de cargos e a motivação é um dos aspectos mais estudados dentro da teoria da gestão de recursos humanos, com implicações diretas no aumento da satisfação e produtividade dos trabalhadores.

METODOLOGIA

Este estudo adota a abordagem de revisão bibliográfica narrativa, um método de investigação qualitativa que busca sintetizar e analisar criticamente a literatura existente sobre o tema. A revisão bibliográfica narrativa permite compreender a evolução conceitual e teórica do processo motivacional no ambiente organizacional, com foco na influência da estrutura de cargos e dos modelos de liderança no mercado de trabalho.

A pesquisa foi conduzida por meio da identificação, seleção e análise de fontes acadêmicas relevantes, incluindo livros, artigos científicos, dissertações, teses e publicações de periódicos especializados. Para garantir a qualidade e a atualidade das informações, foram priorizadas referências publicadas nos últimos dez anos, exceto em casos de teorias clássicas fundamentais para a compreensão do tema.

As bases de dados utilizadas para a busca das referências incluem Google Scholar, e no Portal de Periódicos Capes. Foram utilizados descritores como “motivação organizacional”, “liderança e motivação”, “estrutura de cargos”, “mercado de trabalho brasileiro” e “gestão da

produção”. A busca foi apurada por meio da leitura dos resumos e palavras-chave, garantindo a pertinência das publicações selecionadas visando este estudo. A análise dos materiais selecionados seguiu um critério temático, organizando as informações em categorias relacionadas aos principais eixos do estudo: teorias da motivação, estrutura de cargos e modelos de liderança. Cada categoria foi explorada de forma a identificar as contribuições dos diferentes autores, permitindo um entendimento amplo sobre como esses fatores interagem no contexto organizacional brasileiro.

A revisão bibliográfica narrativa não tem o objetivo de exaurir todas as publicações existentes sobre o tema, mas de apresentar uma análise crítica e interpretativa da literatura disponível, contribuindo para a compreensão da influência da motivação na gestão da produção e no desempenho organizacional. As informações coletadas foram sintetizadas e discutidas à luz das principais teorias e estudos de caso, permitindo reflexões sobre os desafios e tendências do mercado de trabalho no Brasil. A abordagem qualitativa foi utilizada para interpretar os achados da literatura e propor insights relevantes para a gestão da motivação no ambiente corporativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do processo motivacional no ambiente organizacional tem sido amplamente explorado por diversas teorias da administração e psicologia organizacional. A motivação é um fator essencial para o desempenho e a produtividade dos colaboradores, sendo influenciada por aspectos como estrutura de cargos e modelos de liderança adotados pelas empresas. No contexto do mercado de trabalho brasileiro, essas variáveis assumem particularidades que refletem a cultura organizacional e as dinâmicas econômicas do país. Para compreender a relação entre motivação, estrutura organizacional e liderança, este referencial teórico se baseia em conceitos clássicos e contemporâneos sobre motivação no trabalho, explorando as principais abordagens teóricas, os impactos da hierarquia organizacional na motivação dos funcionários e a influência dos diferentes estilos de liderança na gestão do capital humano.

Motivação nas Organizações: Conceitos e Teorias

Motivação pode ser entendida como o conjunto de fatores que influenciam o comportamento, as atitudes e os esforços dos indivíduos para alcançar objetivos. No contexto

organizacional, a motivação é fundamental para direcionar os esforços dos colaboradores para o cumprimento das metas da empresa, influenciando diretamente a produtividade, a satisfação e o comprometimento no trabalho (Magalhães; Montimor 2024).

A definição para Motivação deve levar em conta o processo interno que inicia, orienta e mantém os comportamentos e os esforços de um indivíduo (Pantuffi, 2025). Ela pode ser dividida em motivação intrínseca (gerada por fatores internos, como satisfação pessoal e realização) e motivação extrínseca (influenciada por fatores externos, como recompensas financeiras e reconhecimento) (Abreu, 2024). A motivação é fundamental nas organizações porque está diretamente ligada ao desempenho dos colaboradores. Funcionários motivados tendem a ser mais produtivos, engajados e comprometidos com os objetivos da organização (Guerrero et al, 2024). Além disso, ela impacta a rotatividade, a qualidade do trabalho, a inovação e a satisfação do cliente.

No contexto organizacional, a motivação e o desempenho estão interligados. Quando os colaboradores estão motivados, eles se empenham mais em suas funções, buscam melhorar suas habilidades e contribuem para o sucesso organizacional (Aparecida; Martins 2024). A motivação influencia a forma como os indivíduos enfrentam desafios, tomam decisões e resolvem problemas, impactando diretamente a produtividade e os resultados da empresa.

Teorias motivacionais como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, e a Teoria da Expectância de Vroom ajudam a entender como os fatores motivacionais influenciam os comportamentos e desempenhos no ambiente de trabalho. Cada teoria oferece uma perspectiva diferente sobre o que impulsiona as pessoas a se engajarem com suas atividades no trabalho e como as organizações podem maximizar o potencial de seus colaboradores.

Principais Teorias da Motivação

Teoria de Maslow (Hierarquia das Necessidades)

A teoria de Maslow, proposta por Abraham Maslow, sugere que as necessidades humanas podem ser organizadas em uma hierarquia de cinco níveis (Costa, 2025). As necessidades mais baixas devem ser atendidas antes de uma pessoa poder se concentrar em necessidades mais altas. A hierarquia é:

a) Necessidades fisiológicas (ex: alimentação, água, abrigo); b) Necessidades de segurança (ex: estabilidade, segurança no trabalho); c) Necessidades sociais (ex: relacionamento, pertencimento); d) Necessidades de estima (ex: reconhecimento, respeito); e) Necessidades de autorrealização (ex: realização pessoal e profissional)

Na gestão empresarial essa teoria é relevante, pois ajuda os gestores a entenderem as motivações dos colaboradores, permitindo uma abordagem mais eficaz para satisfazer as necessidades em cada nível e, assim, melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho (Yezzi et al, 2025).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg propôs que os fatores que influenciam a satisfação no trabalho podem ser divididos em dois grupos (Soares, 2021):

a) Fatores de motivação (ou fatores intrínsecos): relacionados ao trabalho em si, como realização, reconhecimento, e crescimento profissional; b) Fatores de higiene (ou fatores extrínsecos): condições de trabalho, salário, políticas da empresa, segurança no trabalho, entre outros.

Os fatores de motivação são aqueles que, quando presentes, aumentam a satisfação e a motivação, enquanto os fatores de higiene, quando ausentes ou inadequados, podem causar insatisfação, mas sua presença não necessariamente gera satisfação (Farias, 2021). Essa teoria é importante na gestão da produção, pois sugere que os gestores devem não só atender às condições básicas de trabalho (fatores de higiene), mas também criar condições que estimulem o crescimento e a realização dos colaboradores (fatores de motivação).

Teoria da Expectativa de Vroom

A Teoria da Expectativa de Vroom foca em como as expectativas dos colaboradores influenciam sua motivação. A teoria sugere que a motivação é o resultado de uma avaliação racional das possíveis recompensas e do esforço necessário para alcançá-las. Vroom identifica três componentes principais (Pereira et al, 2024):

a) Expectativa: a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado; b) Instrumentalidade: a crença de que o desempenho resultará em uma recompensa específica; c) Valência: o valor que o indivíduo dá à recompensa.

No contexto da gestão da produção, essa teoria implica que os gerentes devem alinhar as recompensas com as expectativas dos colaboradores para motivá-los efetivamente, sendo

fundamental garantir que os empregados vejam uma ligação clara entre seu esforço, desempenho e recompensa.

Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação, proposta por Deci e Ryan, sugere que os seres humanos têm necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. Quando essas necessidades são atendidas, a motivação intrínseca dos indivíduos aumenta, levando a um melhor desempenho e maior satisfação (Marques; Marques; Alvarenga, 2024).

Na gestão empresarial, essa teoria sugere que, ao proporcionar aos colaboradores maior autonomia (liberdade para tomar decisões) e reconhecimento da competência, as empresas podem promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Teoria X e Teoria Y de McGregor

Douglas McGregor propôs duas abordagens sobre a natureza humana no trabalho, baseadas em duas teorias opostas (Santos, 2023):

a) Teoria X: Assume que os trabalhadores são preguiçosos, evitam responsabilidades e precisam ser constantemente supervisionados e controlados. Essa abordagem leva a um estilo de gestão mais autoritário e centralizado; Teoria Y: Assume que os trabalhadores são motivados, gostam de responsabilidades e buscam realizar um trabalho significativo. Essa abordagem promove um estilo de gestão mais participativo e descentralizado.

Na gestão empresarial, a aplicação da Teoria Y pode resultar em maior autonomia e motivação para os colaboradores, enquanto a Teoria X pode ser mais rígida e controladora. A escolha entre essas abordagens depende do perfil dos colaboradores e da cultura organizacional.

Outras Teorias Relevantes Aplicadas à Gestão Empresarial

A Teoria da Equidade de Adams, propõe que os indivíduos se motivam com base na percepção de justiça em relação ao que recebem em troca do seu esforço. Quando as pessoas percebem que não estão sendo tratadas de forma justa tendem a diminuir seu desempenho. Na gestão empresarial, a teoria da equidade sugere que é importante garantir uma distribuição justa de recompensas e responsabilidades (Pereira et al, 2024).

A Teoria das Necessidades de McClelland identifica três necessidades principais que motivam os indivíduos: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Cada colaborador é motivado por uma dessas necessidades de maneira predominante. Na gestão empresarial, entender qual dessas necessidades é mais forte em cada empregado pode ajudar a personalizar abordagens de motivação (Farias; Ishiawa, 2024).

Essas teorias oferecem diferentes perspectivas sobre como motivar e engajar os colaboradores, sendo ferramentas úteis para a gestão de equipes na produção, pois ajudam a melhorar a produtividade, satisfação e eficácia geral do ambiente de trabalho.

Motivação no Contexto Brasileiro: Particularidades do Mercado de Trabalho e Cultura Organizacional

O mercado de trabalho brasileiro apresenta características distintas que influenciam diretamente a motivação dos trabalhadores (Ramos; Pereira, 2022). A desigualdade social, a instabilidade econômica e a alta rotatividade são fatores que moldam o ambiente profissional no Brasil. Muitos trabalhadores enfrentam desafios relacionados à busca por estabilidade no emprego, uma vez que as condições econômicas variam rapidamente e geram insegurança (Proni, 2025). Essa instabilidade pode afetar a motivação, pois o medo de perder o emprego e a falta de perspectivas de crescimento profissional impactam o comprometimento e o engajamento dos colaboradores nas organizações. Além disso, a informalidade no mercado de trabalho, com grande presença de empregos precários e temporários, diminui as possibilidades de desenvolvimento profissional e gera desânimo entre os trabalhadores (Freitas, 2025).

A cultura brasileira também exerce uma influência significativa sobre a motivação nas organizações (Carvalho et al., 2024). A convivência com a hierarquia nas empresas, muitas vezes rígida, pode gerar uma certa desmotivação entre os colaboradores que se sentem distantes da tomada de decisões. No entanto, o brasileiro é conhecido por sua flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação, qualidades que podem contribuir positivamente para a motivação no ambiente de trabalho. A informalidade nas relações interpessoais, um aspecto típico da cultura brasileira, pode criar um ambiente mais descontraído e colaborativo, o que pode aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários (Dias, 2021).

Outro fator relevante é a forte ênfase nas relações sociais e no trabalho em equipe. No Brasil, o valor atribuído à amizade e à interação social no local de trabalho pode gerar um

ambiente de camaradagem, o que pode ser uma fonte de motivação para muitos profissionais (Fernandes, 2024). A troca de experiências, a colaboração mútua e o apoio entre colegas de trabalho são aspectos que favorecem a criação de um clima organizacional positivo, capaz de estimular a produtividade e a retenção de talentos. No entanto, a dificuldade em separar vida pessoal e profissional pode, por vezes, gerar conflitos e sobrecarga emocional, o que pode afetar negativamente a motivação (Soares et al., 2024).

Além disso, a valorização do líder carismático, típica da cultura brasileira, pode ser um fator de motivação (Parreira, 2022). Muitos trabalhadores se sentem mais motivados quando têm líderes que não apenas oferecem direção e suporte, mas que também possuem um estilo de liderança inspirador. A figura do líder brasileiro é frequentemente associada à confiança e ao cuidado com a equipe, o que pode criar uma relação mais próxima e, conseqüentemente, gerar um maior comprometimento. Porém, a ausência de um líder inspirador ou o estilo autoritário de liderança pode gerar desmotivação e baixa produtividade (Queiroz, 2024).

Em contrapartida, as condições de trabalho no Brasil, muitas vezes, são afetadas pela falta de políticas públicas eficazes de proteção ao trabalhador e pela escassez de programas de qualificação profissional (Sousa; Bottoni, 2024). A falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento pode resultar em desinteresse e estagnação na carreira (Pereira et al, 2025). Para os profissionais, a percepção de que não há espaço para crescimento ou reconhecimento dentro da organização diminui a motivação e favorece o turnover. Por outro lado, empresas que investem em programas de qualificação e que oferecem um ambiente de desenvolvimento contínuo tendem a apresentar equipes mais motivadas e satisfeitas (Moreno, 2025).

Por fim, o ambiente de trabalho no Brasil é fortemente influenciado pela busca por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Muitos trabalhadores priorizam a qualidade de vida e, por isso, buscam empresas que ofereçam benefícios e condições de trabalho mais flexíveis. A motivação no contexto brasileiro está, assim, cada vez mais ligada ao bem-estar dos funcionários. Organizações que promovem ações de responsabilidade social, programas de saúde mental e incentivos ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional conseguem engajar suas equipes de forma mais eficiente, criando um ambiente de trabalho motivador e saudável (Rieiro et al., 2025). Isso reflete uma tendência crescente no país de valorizar a humanização

no trabalho como uma estratégia para o aumento da produtividade e satisfação no ambiente organizacional.

Estrutura de Cargos nas Organizações

Conceito e Tipos de Estrutura de Cargos

A Estrutura de Cargos é o arranjo que define as responsabilidades, funções e relacionamentos dentro de uma organização. Ela descreve como os cargos são organizados, como as funções se inter-relacionam e como a autoridade é distribuída. A estrutura de cargos também ajuda a definir a hierarquia organizacional, o fluxo de comunicação e as responsabilidades de cada colaborador (Almeida, 2021). Os principais tipos de estrutura de cargos incluem as apresentadas a seguir (Pontes, 2021).

Estrutura Hierárquica Tradicional:

A organização é dividida em uma cadeia de comando clara e rígida, onde a autoridade é distribuída de forma vertical. Há uma divisão clara entre os níveis superiores e inferiores. São exemplos, as organizações mais tradicionais, como grandes corporações ou instituições governamentais.

Estrutura Funcional:

Baseada na especialização das funções. Cada área ou departamento é responsável por uma função específica (exemplo: marketing, finanças, recursos humanos). O poder é centralizado, com líderes de cada função tomando decisões em suas áreas. São exemplos, as empresas de médio porte, onde a especialização é fundamental para o desempenho.

Estrutura Divisional:

Organizada em torno de produtos, mercados ou regiões geográficas. Cada divisão funciona de forma semiautônoma, com sua própria estrutura funcional interna. São exemplos, as empresas multinacionais que operam em diferentes mercados ou regiões.

Estrutura Matricial:

Combina a estrutura funcional e divisional, onde os empregados têm dois chefes: um responsável pela função e outro pela divisão de produto ou projeto. São exemplos, as empresas de tecnologia, onde os projetos exigem a colaboração entre diversas áreas funcionais e divisões.

Estrutura por Projetos:

Focada no gerenciamento de projetos, com equipes dedicadas exclusivamente ao desenvolvimento de projetos específicos, sem estar atreladas a uma função fixa. São exemplos, as empresas de consultoria ou construção civil.

Definição e Importância da Hierarquia Organizacional

A hierarquia organizacional refere-se à maneira como os cargos e responsabilidades são dispostos dentro de uma empresa ou instituição. Ela estabelece uma cadeia de comando e define claramente quem reporta a quem, como as decisões são tomadas e a autoridade que cada nível tem dentro da organização. A importância da hierarquia organizacional inclui:

- a) Clarificação de Autoridade e Responsabilidade, definida claramente como quem tem autoridade sobre quem e quais são as responsabilidades de cada cargo; b) a Comunicação Eficiente que ajuda a criar um fluxo de comunicação estruturado, evitando sobrecarga de informações e permitindo uma gestão mais eficiente; c) Gestão e Controle: que facilita a gestão de equipes e o controle de processos, com supervisores e gestores podendo monitorar e orientar seus subordinados de maneira mais eficaz; d) Coordenação de Atividades que é a hierarquia permite que as atividades sejam coordenadas de maneira mais organizada, evitando conflitos de responsabilidade e estabelecendo uma cadeia de comando; e) Desenvolvimento de Carreira que oferece um caminho claro de crescimento dentro da organização, onde os colaboradores podem se desenvolver e ascender a posições superiores (Siqueira Junior; Zenaro, 2024).

Estruturas Funcionais, Matriciais e Divisionalistas no Brasil

No Brasil, as organizações utilizam diferentes estruturas organizacionais dependendo de seu porte, setor e estratégias de gestão (Macedo; Seias, 2024). As estruturas funcionais, matriciais e divisionalistas são algumas das mais comuns, e estão identificadas na sequência.

Estrutura Funcional:

É muito comum em empresas brasileiras de médio porte, especialmente aquelas que estão em fase de crescimento ou que priorizam a eficiência operacional. As empresas com estrutura funcional concentram-se em especializações, como finanças, marketing, recursos

humanos, entre outras. São exemplos, as empresas de setores como indústria, comércio, e serviços, que operam com uma gestão mais centralizada e focada em funções específicas.

Estrutura Matricial:

As empresas brasileiras mais modernas, especialmente as de tecnologia e projetos complexos, adotam a estrutura matricial para promover maior flexibilidade e colaboração entre diferentes áreas e projetos. A estrutura matricial permite que as organizações respondam rapidamente às mudanças do mercado e se ajustem a novas demandas, com foco na inovação. Como exemplos se pode citar: empresas do setor de tecnologia, consultorias e outras que lidam com projetos complexos e equipes multifuncionais.

Estrutura Divisionalista:

Esta é bastante utilizada por grandes corporações que operam em diferentes regiões ou que têm uma vasta gama de produtos ou serviços. Essa estrutura é ideal para empresas multinacionais ou grandes grupos empresariais que precisam de uma gestão descentralizada, com foco nas especificidades de cada região ou linha de produto. Exemplos: Empresas como a Ambev ou a Petrobras, que possuem divisões específicas para diferentes mercados ou produtos. Essas diferentes estruturas são fundamentais para a adaptação das empresas brasileiras ao mercado global, com cada uma oferecendo vantagens em termos de especialização, flexibilidade ou autonomia, dependendo do contexto organizacional e do setor em que operam.

A Relação entre Estrutura de Cargos e Motivação

A relação entre estrutura de cargos e motivação dos colaboradores é um tema fundamental na gestão de recursos humanos (Lima, 2023). A distribuição de cargos e responsabilidades dentro de uma organização exerce grande influência sobre a motivação das equipes, pois, quando os colaboradores têm clareza sobre suas funções, expectativas e o papel que desempenham, há um aumento significativo no engajamento e na satisfação no trabalho (Aparecida; Martins, 2024). Quando as responsabilidades são bem definidas e alinhadas às habilidades e competências individuais, os colaboradores tendem a se sentir mais valorizados e reconhecidos, o que impacta positivamente sua produtividade e bem-estar. Além disso, a atribuição de cargos de maneira justa contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e harmonioso.

Uma estrutura de cargos bem planejada permite que os colaboradores se sintam parte de um todo maior, promovendo um senso de pertencimento e propósito (Oliveira, 2024a). Quando as responsabilidades são distribuídas de forma equitativa, com base nas competências de cada colaborador, eles tendem a se sentir mais motivados, uma vez que reconhecem que estão contribuindo para o sucesso da organização. Além disso, cargos que envolvem desafios apropriados, e que oferecem oportunidades de crescimento, desenvolvimento e reconhecimento, incentivam a motivação intrínseca. Colaboradores motivados são mais propensos a se engajar com a missão da empresa e a buscar soluções criativas para os desafios diários.

Outro aspecto importante é a possibilidade de progressão na carreira, que também está intimamente ligada à estrutura de cargos e responsabilidades. Quando a organização oferece uma trajetória clara de crescimento e ascensão, com cargos hierarquicamente definidos e possibilidades de avanço, isso cria um ambiente motivador (Gomes, 2024). A falta de perspectiva de crescimento ou a percepção de que o sistema de promoção é desorganizado pode gerar desmotivação e insatisfação entre os colaboradores. Portanto, uma estrutura de cargos eficiente deve sempre considerar oportunidades de desenvolvimento, formação contínua e reconhecimento das conquistas.

O impacto de uma estrutura organizacional eficiente vai além da motivação individual. Uma organização bem estruturada, com cargos e responsabilidades claras, tem maior probabilidade de alcançar bons resultados, pois consegue alinhar melhor seus recursos humanos com os objetivos estratégicos (Rosa; Linke, 2024). Cada colaborador sabe exatamente o que se espera dele, o que reduz a sobrecarga de tarefas e conflitos de responsabilidade, permitindo maior foco na execução das atividades. Além disso, a definição clara de responsabilidades facilita a tomada de decisões, melhora a comunicação interna e aumenta a transparência, fatores que são essenciais para o bom desempenho organizacional (Pereira et al., 2024).

Uma estrutura organizacional eficiente favorece o trabalho em equipe e a colaboração departamental. Quando as funções e responsabilidades de cada área são bem delineadas, as equipes sabem como suas contribuições se encaixam no contexto maior da empresa, o que promove sinergia e cooperação (Souza; Silva; Pinheiro 2025). Isso resulta em uma melhor

performance global, pois há uma alavancagem das competências de todos os colaboradores em direção aos objetivos estratégicos da organização. A falta de uma estrutura clara, por outro lado, pode gerar duplicação de esforços, falta de alinhamento entre as áreas e até mesmo perda de oportunidades de inovação.

Por fim, a motivação derivada de uma estrutura de cargos bem estabelecida também contribui para a redução da rotatividade de funcionários e aumenta o engajamento. Em empresas onde os colaboradores percebem um tratamento justo e uma distribuição equitativa de responsabilidades, a satisfação no trabalho é maior, o que reduz as chances de desligamentos. A alta rotatividade de pessoal, muitas vezes, é um reflexo de falhas na estrutura de cargos e na gestão de recursos humanos, que não conseguem atender às expectativas de carreira e desenvolvimento dos colaboradores. Portanto, a criação de uma estrutura organizacional eficiente é um investimento estratégico para a manutenção do engajamento e da performance da empresa a longo prazo.

Modelos de Liderança e sua Influência no Processo Motivacional

Conceitos de Liderança

A liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações, sendo um conceito que envolve a capacidade de influenciar, motivar e guiar indivíduos ou grupos para a realização de objetivos comuns (Bearare, 2025). Líderes eficazes não apenas direcionam suas equipes, mas também inspiram confiança, promovem um ambiente de colaboração e incentivam o desenvolvimento contínuo. A importância da liderança nas organizações é evidente, líderes preparados conseguem alinhar as metas estratégicas da empresa com as necessidades e capacidades dos colaboradores, gerando sinergia que impulsiona a produtividade, a inovação e o engajamento dos funcionários.

Além disso, a liderança é essencial para moldar a cultura organizacional. Líderes com uma visão clara e valores bem definidos são capazes de transmitir esses princípios para suas equipes, criando um ambiente de trabalho coeso e motivador (Lima et al., 2025). A liderança eficaz também desempenha um papel crucial em momentos de crise, quando é necessário manter a calma, direcionar os esforços e tomar decisões rápidas e assertivas. Assim, a liderança

não se limita a uma posição hierárquica; se refletindo em atitudes, comportamentos e capacidade de gerar resultados à organização como um todo.

É importante destacar que existe uma diferença clara entre gestão e liderança, embora ambos os conceitos sejam complementares. Gestão está geralmente associada à administração de processos, recursos e operações, com foco em manter a ordem, eficiência e cumprimento de metas estabelecidas (Moreno, 2025).

O gestor é aquele que planeja, organiza e controla as atividades dentro da organização, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira otimizada e que os resultados sejam alcançados dentro dos prazos e orçamentos estipulados. Por outro lado, a liderança se refere à capacidade de inspirar e influenciar pessoas, indo além da simples execução de tarefas. O líder tem o papel de motivar, comunicar a visão da organização, orientar os colaboradores no alcance de objetivos e fomento do ambiente de trabalho. A liderança é estará associada à transformação, ao desenvolvimento e ao estabelecimento de cultura que favorece o engajamento, a criatividade e a inovação. A gestão garante que as coisas aconteçam de maneira eficiente, a liderança garante que as pessoas estejam engajadas e comprometidas na missão da organização (Nascimento, 2025).

A diferença entre gestão e liderança também se reflete no estilo de abordagem de cada um. O gestor tende a adotar uma postura mais técnica e orientada a processos, enquanto o líder foca em aspectos emocionais e comportamentais, buscando entender e motivar sua equipe de maneira personalizada. Enquanto o gestor se preocupa com a organização das tarefas e a manutenção da estabilidade, o líder busca constantemente o aprimoramento e o desenvolvimento de sua equipe, incentivando a mudança e o crescimento dentro da organização (Galioni, 2024).

Ambos os papéis são essenciais para o funcionamento eficaz de uma empresa, mas é fundamental compreender suas diferenças para uma atuação harmoniosa e produtiva. Em muitos casos, o líder pode também ser o gestor, o que permite combinar a visão estratégica com a capacidade de implementação eficiente (França; Oscar, 2024). Entretanto, é fundamental que as organizações reconheçam a necessidade de desenvolver tanto habilidades de gestão quanto de liderança em seus líderes, garantindo que estejam preparados para lidar com os desafios

dinâmicos do ambiente corporativo e para inspirar suas equipes a alcançar altos níveis de desempenho.

Modelos de Liderança

Os modelos de liderança são abordagens que definem como os líderes devem interagir com suas equipes para alcançar objetivos organizacionais. Cada modelo enfatiza aspectos distintos da liderança, refletindo diferentes estilos, atitudes e estratégias de interação. Compreender esses modelos é essencial para que líderes possam adaptar suas abordagens de acordo com as necessidades da equipe e da organização, além de maximizar seu impacto sobre o desempenho e a motivação dos colaboradores (Pedro, 2024). A seguir, serão abordados cinco modelos de liderança amplamente reconhecidos no campo da administração: a liderança transformacional, transacional, situacional, servidora e autêntica.

Liderança Transformacional

A liderança transformacional é caracterizada por líderes que buscam inspirar e motivar seus colaboradores a alcançar seu pleno potencial, indo além do interesse individual em prol de um objetivo coletivo (Motta, 2023). Líderes transformacionais focam em mudanças significativas dentro da organização, incentivando a inovação, o desenvolvimento pessoal e a criatividade. Eles se envolvem com seus seguidores de maneira emocional, promovendo um sentido de pertencimento e propósito. Esse modelo de liderança é muito eficaz em ambientes que necessitam de grandes transformações e adaptação a mudanças constantes, pois o líder não só define uma visão inspiradora, mas também envolve a equipe no processo de mudança.

Liderança Transacional

Diferente da liderança transformacional, a liderança transacional é mais focada em recompensas e punições como forma de motivação. O líder transacional busca alcançar resultados através de uma abordagem estruturada, onde os colaboradores sabem exatamente o que se espera deles em troca de incentivos, como bônus, promoções ou reconhecimento (Szenier, 2024). Esse modelo é eficaz em ambientes mais estáveis, onde a execução de tarefas repetitivas ou a manutenção de processos é essencial. Embora seja uma abordagem que garante resultados de curto prazo, ela pode não ser tão eficaz quando o foco está no desenvolvimento pessoal ou na inovação a longo prazo.

Liderança Situacional

A liderança situacional propõe não existir um único estilo de liderança que seja eficaz em todas as circunstâncias. Em vez disso, os líderes devem adaptar seu estilo de acordo com a situação e as necessidades dos colaboradores. Esse modelo, desenvolvido por Hersey & Blanchard, sugere que o líder deve avaliar a maturidade, habilidades e motivação de sua equipe antes de escolher a abordagem mais adequada (Breviario et al., 2025). Poderá envolver uma combinação de liderança direta (mais instrução e supervisão) e delegativa (mais autonomia e responsabilidade), conforme as circunstâncias e o nível de desenvolvimento da equipe. A flexibilidade e adaptabilidade são elementos-chaves que visando aplicação em ambientes dinâmicos e desafiadores.

Liderança Servidora

A liderança servidora é um modelo centrado no líder que coloca as necessidades de seus colaboradores em primeiro lugar. O líder servidor foca no bem-estar da equipe, oferecendo apoio, orientação e recursos para que os membros possam crescer e alcançar seu potencial. Esse modelo de liderança, proposto por Robert K. Greenleaf, enfatiza a importância de ouvir, empoderar e desenvolver as pessoas ao invés de focar apenas nos resultados organizacionais (Camarotto; Gonçalves, 2023). O líder servidor vê sua função como a de servir aos outros, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e respeitoso. Em organizações onde a confiança, o trabalho em equipe e o desenvolvimento pessoal são cruciais, a liderança servidora pode gerar um impacto significativo na moral e na motivação dos colaboradores.

Liderança Autêntica

A liderança autêntica é baseada na transparência, integridade e autenticidade do líder. Líderes autênticos são genuínos e consistentes em suas ações e palavras, mantendo uma abordagem ética e transparente em todas as interações. Eles valorizam a honestidade, a comunicação aberta e a construção de relacionamentos de confiança com suas equipes (Nascimento, 2025). Esse modelo de liderança se destaca por promover a confiança e o respeito mútuo, elementos essenciais para o engajamento e a motivação a longo prazo. Líderes autênticos incentivam a expressão verdadeira das ideias e sentimentos, criando um ambiente

de trabalho onde a individualidade é respeitada e os colaboradores se sentem mais conectados à visão e aos valores da organização.

Conclui-se que cada modelo de liderança tem suas vantagens e contextos ideais de aplicação. Líderes eficazes muitas vezes combinam elementos de diferentes modelos para adaptar seu estilo às demandas de suas equipes e às necessidades da organização. A escolha do modelo mais apropriado dependerá de fatores como o ambiente de trabalho, a natureza da tarefa, a cultura organizacional e os objetivos estratégicos.

Desafios da Liderança no Brasil

A liderança no Brasil enfrenta uma série de desafios específicos, principalmente devido às particularidades culturais, econômicas e sociais do país (Silva, 2025). O Brasil é um país de grande diversidade, com rica mistura de influências regionais, sociais e econômicas, o que torna o ambiente corporativo desafiador para os líderes. A necessidade de adaptação dos modelos de liderança ao contexto cultural e econômico brasileiro é essencial ao sucesso das organizações, já que um estilo de liderança que funcione bem em outros países necessariamente não será eficaz no cenário brasileiro (Souza, 2024).

A seguir, serão analisados os principais desafios enfrentados pelos líderes no Brasil, especialmente em relação à adaptação de seus modelos de liderança. Primeiramente, a cultura brasileira, caracterizada pela ênfase em relações pessoais e coletivismo, exige que os líderes desenvolvam habilidades específicas de comunicação e gestão interpessoal. A forte tendência ao trabalho em equipe e à construção de laços de confiança entre os membros da organização torna necessário que os líderes brasileiros adotem abordagens de liderança mais flexíveis e empáticas. Modelos de liderança, como a liderança servidora e a transformacional, tendem a ser mais eficazes em contextos culturais onde a colaboração e o suporte mútuo são mais valorizados. Isso é diferente de países com culturas mais individualistas, onde modelos mais transacionais ou hierárquicos podem ser mais eficazes (Cavalcante, 2024).

Outro desafio enfrentado pelos líderes no Brasil é o cenário econômico instável, que exige uma constante adaptação das estratégias organizacionais (Carvalho; Luisa, 2024). Com as frequentes mudanças políticas e econômicas, como crises financeiras e inflação, os líderes brasileiros precisam ser ágeis e resilientes, adaptando rapidamente seus modelos de liderança às novas condições de mercado.

Em tempos de incerteza, a liderança situacional ganha relevância, pois os líderes precisam ajustar seu estilo conforme a necessidade do momento, seja liderando de forma mais diretiva em tempos de crise ou promovendo uma liderança mais delegativa quando o cenário se estabiliza. A flexibilidade é essencial para navegar por essas flutuações econômicas. Além disso, a diversidade regional do Brasil também apresenta desafios para a liderança (Macedo, 2025).

As diferenças entre as regiões do país em termos de cultura, valores e práticas de trabalho exigem que os líderes adotem estratégias de liderança que respeitem essas particularidades (Blok, 2023). Por exemplo, líderes nas regiões Norte e Nordeste podem precisar adotar uma abordagem mais voltada para o fortalecimento das relações interpessoais e para a valorização das identidades locais, enquanto nas regiões Sudeste e Sul, onde a orientação para resultados pode ser mais pronunciada, pode ser necessário um estilo de liderança mais focado em desempenho e eficiência. A liderança autêntica, que preza pela transparência e pela adaptação às características individuais de cada membro da equipe, pode ser um modelo eficaz nesse cenário.

A formação e desenvolvimento de líderes é um desafio no Brasil, especialmente quando se trata de preparar profissionais para gerenciar a diversidade e a complexidade do mercado de trabalho (Tanure, 2007). Muitos líderes enfrentam dificuldades em equilibrar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores com as demandas do mercado, que frequentemente impõe desafios relacionados à escassez de recursos e à pressão por resultados rápidos (Braga et al, 2015).

Nesse contexto, a liderança transformacional, que enfatiza o desenvolvimento das pessoas e o engajamento, se torna uma ferramenta importante para motivar equipes a superar obstáculos e alcançar altos níveis de desempenho, mesmo em tempos difíceis. A desigualdade social no Brasil também impacta a liderança nas organizações. A presença de grandes disparidades econômicas e sociais dentro do país exige que os líderes se conscientizem de seu papel em promover a inclusão, a equidade e a justiça dentro do ambiente corporativo. Os líderes precisam ser sensíveis às questões relacionadas à diversidade de gênero, raça e classe social, adotando práticas que promovam um ambiente mais inclusivo e justo para todos (Lopes; Angelo, 2023).

A liderança servidora, que prioriza o bem-estar dos colaboradores e busca promover um ambiente de respeito e desenvolvimento, pode ser uma resposta eficaz para esse desafio, já que foca no apoio e na capacitação dos indivíduos dentro da organização. Os desafios da liderança no Brasil exigem uma constante adaptação dos modelos de liderança às particularidades culturais e econômicas do país (Barreto et al, 2021).

A flexibilidade, a empatia, a capacidade de adaptação às mudanças econômicas e a promoção da inclusão são fatores essenciais para o sucesso de qualquer líder no contexto brasileiro. Liderar no Brasil é, portanto, um exercício contínuo de aprendizado e ajustes, sempre atento às necessidades e realidades do ambiente organizacional e da sociedade como um todo.

RESULTADOS

Motivação e Desempenho nas Organizações Brasileiras

A motivação desempenha um papel fundamental no desempenho e na produtividade das organizações, especialmente no contexto brasileiro, onde fatores culturais, econômicos e sociais influenciam diretamente o ambiente de trabalho. Organizações que conseguem alinhar estratégias eficazes de motivação com as expectativas de seus colaboradores tendem a obter melhor desempenho e resultados (Oliveira, 2024b). A relação entre motivação, produtividade e desempenho organizacional é complexa, mas clara: colaboradores motivados são mais engajados, comprometidos e propensos a alcançar os objetivos estabelecidos, o que, por sua vez, impacta positivamente no sucesso da organização (Nascimento et al, 2024). A motivação pode ser influenciada por diversos fatores, como o reconhecimento, o ambiente de trabalho, o desenvolvimento profissional e as recompensas oferecidas pela empresa.

Quando as organizações conseguem criar um ambiente que favoreça a motivação, elas notam um aumento significativo na produtividade. Colaboradores motivados não apenas desempenham suas funções com mais entusiasmo, mas também são mais criativos, colaborativos e resilientes, o que resulta em um ambiente de trabalho mais eficiente e inovador.

Além disso, a motivação impacta diretamente o desempenho organizacional, pois equipes engajadas são mais eficazes em atingir as metas da empresa, melhorando a qualidade dos serviços e produtos oferecidos (Progetti et al, 2025). A relação entre esses fatores é cíclica:

quanto mais motivados os colaboradores se sentem, maior é sua produtividade e o desempenho geral da organização, o que, por sua vez, leva a um maior reconhecimento e recompensas, fortalecendo o ciclo de motivação.

No entanto, a falta de motivação pode ter um impacto negativo significativo no desempenho organizacional. Quando os colaboradores não se sentem reconhecidos, valorizados ou envolvidos com os objetivos da organização, sua produtividade tende a cair (Ribeiro et al., 2025).

Isso pode gerar um ambiente de trabalho tóxico, com aumento da rotatividade, desengajamento e até conflitos internos. Para combater isso, muitas empresas brasileiras têm investido em programas de motivação mais eficazes, como planos de reconhecimento e incentivos, programas de desenvolvimento profissional, e a criação de ambientes mais inclusivos e colaborativos (Oliveira et al., 2024).

No entanto, os resultados podem variar dependendo de como esses programas são implementados e adaptados às necessidades específicas dos colaboradores e da organização. Existem vários casos de sucesso e insucesso nas empresas brasileiras em relação à motivação e seu impacto no desempenho. Um exemplo positivo é a Natura, uma empresa brasileira que se destacou por sua estratégia de motivação focada na valorização do colaborador e na criação de um ambiente de trabalho que incentiva a criatividade e o desenvolvimento pessoal (Arruda et al., 2023).

A Natura investe fortemente em programas de formação, desenvolvimento de liderança e reconhece os esforços de seus funcionários, o que resulta em um alto nível de engajamento e produtividade. Além disso, a empresa adota práticas de sustentabilidade e responsabilidade social, que são altamente valorizadas pelos colaboradores e contribuem para um clima organizacional positivo. Essa abordagem tem permitido à Natura não apenas melhorar seu desempenho interno, mas também expandir sua presença no mercado internacional. Por outro lado, há casos em que a falta de estratégias adequadas de motivação resultou em desafios significativos para o desempenho organizacional. Um exemplo disso é o caso da Varig, uma das maiores companhias aéreas brasileiras, que enfrentou uma queda significativa no desempenho e, eventualmente, falência (Dominguez, 2008). A empresa passou por um período de desmotivação interna, com greves frequentes, baixa moral entre os funcionários e uma crise de

gestão que afetou diretamente a qualidade dos serviços prestados. A falta de investimentos em motivação e engajamento dos funcionários foi uma das razões que contribuíram para a perda de competitividade no setor aéreo, resultando em uma diminuição da produtividade e, conseqüentemente, na queda do desempenho organizacional.

Outro exemplo de sucesso no Brasil em relação à motivação e desempenho é a Magazine Luiza, que implementou políticas de incentivo que vão desde o reconhecimento de bons desempenhos até programas de capacitação e promoção de uma cultura de inclusão e diversidade (Dias, 2019). A empresa tem se destacado não só pela sua forte presença no mercado, mas também pela sua capacidade de engajar e motivar seus colaboradores a atingirem objetivos ambiciosos. A Magazine Luiza adota um modelo de gestão transparente e participativa, o que tem contribuído para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, além de resultados financeiros positivos.

A motivação tem um impacto direto sobre a produtividade e o desempenho organizacional nas empresas brasileiras. Organizações que investem em estratégias de motivação, reconhecimento e desenvolvimento de seus colaboradores conseguem aumentar o engajamento e a qualidade do trabalho, o que, por sua vez, reflete no desempenho da empresa como um todo. No entanto, a falta de estratégias eficazes de motivação pode resultar em queda de produtividade, desengajamento e problemas internos, como demonstrado por exemplos de insucesso. Portanto, as empresas brasileiras devem estar atentas às necessidades de seus colaboradores e adotar abordagens de motivação que sejam genuínas e alinhadas à cultura organizacional, para garantir o sucesso sustentável no longo prazo.

Desafios e Tendências na Gestão da Motivação nas Organizações

Oliveira (2024) cita que atualmente, a gestão da motivação nas organizações enfrenta uma série de desafios que demandam novas abordagens e adaptação constante às transformações no mercado de trabalho. A dinâmica das empresas tem mudado consideravelmente, especialmente com a crescente digitalização e mudanças nos valores das novas gerações, o que influencia diretamente as estratégias de motivação. Além disso, a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido, introduzindo novos desafios para os líderes e gestores no que se refere a manter a motivação e o engajamento das equipes (Ferreira, 2025; Macedo, 2022). Esses desafios, aliados às mudanças

culturais e econômicas, exigem que as organizações repensem suas abordagens de gestão para garantir o alinhamento com as expectativas de seus colaboradores.

A Gestão de Equipes Remotas e Híbridas

A gestão de equipes remotas e híbridas se tornou um dos maiores desafios para as organizações nos últimos anos (Gonçalves et al, 2024). Com o aumento do trabalho à distância, especialmente após a pandemia, surgiram novas questões sobre como manter os colaboradores motivados e engajados sem a presença física constante no ambiente de trabalho. A falta de interações face a face pode dificultar o estabelecimento de relações de confiança e o engajamento emocional dos funcionários, fatores essenciais para a motivação.

Muitas empresas têm investido em tecnologias de comunicação, plataformas de colaboração e metodologias de gestão à distância, mas o grande desafio continua sendo manter o espírito de equipe e a conexão com a cultura organizacional. Líderes precisam adotar uma abordagem mais flexível, empática e transparente para manter o alinhamento entre os colaboradores, promovendo a autonomia e a responsabilidade, sem perder o senso de pertencimento e motivação (Mendes, 2021).

A Geração *Millennial* e a Motivação no Ambiente de Trabalho

Outro grande desafio atual na gestão da motivação está relacionado à geração *millennial* e suas expectativas no ambiente de trabalho. Os *millennials*, que representam uma parte significativa da força de trabalho atual, buscam mais do que um simples salário; eles procuram um propósito no trabalho, oportunidades de desenvolvimento pessoal e uma cultura organizacional alinhada aos seus valores (Pedro, 2025).

Segundo Silva (2024) as empresas precisam criar um ambiente de trabalho que ofereça não apenas benefícios tangíveis, mas também espaço para o crescimento profissional, diversidade, inclusão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A falta de atenção a esses fatores pode resultar em desmotivação e alta rotatividade, o que gera custos significativos para as organizações. Assim, entender as motivações dessa geração e adotar modelos de gestão mais alinhados com suas necessidades pode ser uma chave para o sucesso organizacional.

Desafios Enfrentados por Empresas Brasileiras na Definição de Estruturas de Cargos Adequadas

Um dos desafios específicos das empresas brasileiras está na definição de estruturas de cargos adequadas. Muitas vezes, as organizações enfrentam dificuldades para equilibrar hierarquia e autonomia, especialmente em um mercado que exige flexibilidade e agilidade. A estrutura de cargos precisa ser suficientemente clara para garantir a organização, mas também precisa ser flexível para que os colaboradores possam se adaptar às mudanças rápidas do mercado.

Em algumas empresas, a rigidez das estruturas hierárquicas pode sufocar a motivação, pois os funcionários não têm autonomia para inovar ou tomar decisões rápidas. Por outro lado, a falta de definição clara de papéis pode gerar confusão e frustração, prejudicando a produtividade e a motivação. Para superar esse desafio, as empresas devem buscar um equilíbrio que permita uma clara definição de responsabilidades, mas que também incentive a participação e o protagonismo dos colaboradores nas decisões organizacionais.

A Flexibilidade Organizacional no Contexto das Transformações do Mercado de Trabalho

A flexibilidade organizacional se tornou um fator essencial no contexto das transformações do mercado de trabalho, especialmente no Brasil, onde mudanças econômicas e sociais impactam diretamente as empresas. A aceleração da transformação digital, as mudanças nas expectativas dos trabalhadores e a adoção de novas formas de trabalho, como o remoto e o híbrido, exigem que as organizações se adaptem rapidamente. Empresas que são capazes de oferecer flexibilidade, tanto em termos de horários quanto de formas de trabalho, tendem a ter uma vantagem competitiva em termos de atração e retenção de talentos.

Além disso, a flexibilidade organizacional também está relacionada à capacidade de inovar, ajustar processos e adaptar-se às necessidades emergentes, o que pode ter um impacto direto na motivação dos colaboradores. Quando as empresas proporcionam essa flexibilidade, elas demonstram confiança em seus funcionários, o que gera um sentimento de pertencimento e motivação para alcançar os objetivos estabelecidos.

Tendências de Motivação no Mercado Brasileiro

Em tempos de crise, as organizações brasileiras estão adotando novas abordagens para manter seus colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da empresa. A

instabilidade econômica e as mudanças rápidas no mercado exigem que os líderes sejam mais empáticos e flexíveis nas suas estratégias motivacionais. Uma tendência crescente é a ênfase no reconhecimento não financeiro, com foco em valorização do trabalho, comunicação constante e feedbacks construtivos. Ao invés de simplesmente aumentar salários ou bônus, muitas empresas estão investindo em programas de reconhecimento que celebram as conquistas individuais e coletivas, criando um ambiente de apoio e resiliência que mantém os colaboradores engajados mesmo diante das dificuldades.

O uso de tecnologias e inovação também tem se destacado como uma importante tendência para aumentar a motivação organizacional no Brasil. Ferramentas de colaboração online, plataformas de feedback e sistemas de gamificação são cada vez mais utilizados para engajar equipes, especialmente em ambientes de trabalho remoto e híbrido. Essas tecnologias permitem uma comunicação mais eficaz, acompanham o progresso dos colaboradores e oferecem maneiras criativas de incentivar a participação e o desempenho. A inovação não se limita apenas aos produtos ou serviços da empresa, mas também se estende à forma como a organização envolve e motiva seus colaboradores, tornando o ambiente de trabalho mais dinâmico e estimulante.

Além das tecnologias, a importância do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho tem ganhado uma atenção crescente como fator motivacional nas empresas brasileiras. Cada vez mais, as organizações estão reconhecendo que a saúde física, mental e emocional dos colaboradores é fundamental para garantir um bom desempenho. Programas de saúde mental, apoio psicológico, flexibilidade de horários e iniciativas que incentivam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal são essenciais para manter os colaboradores motivados e produtivos. Esse foco no bem-estar não só melhora a satisfação e a retenção dos funcionários, mas também reduz o absenteísmo e o estresse no ambiente de trabalho, criando uma cultura organizacional mais saudável e motivadora.

Em resumo, as tendências de motivação no mercado brasileiro estão cada vez mais alinhadas às necessidades de um ambiente de trabalho dinâmico e humano. Organizações que investem no reconhecimento das pessoas, na adoção de tecnologias inovadoras e no bem-estar dos colaboradores não só estão mais preparadas para enfrentar tempos de crise, mas também fortalecem a lealdade e o comprometimento das equipes. Em um mercado altamente

competitivo e em constante transformação, essas práticas não são apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para garantir a sustentabilidade e o sucesso das empresas a longo prazo.

DISCUSSÃO

Discussão sobre Tendências de Motivação no Mercado Brasileiro

A gestão da motivação no mercado de trabalho brasileiro passou por mudanças significativas nos últimos anos, com a necessidade crescente de adaptação aos novos desafios econômicos, sociais e tecnológicos. Em tempos de crise, muitas empresas se viram obrigadas a repensar suas estratégias de motivação, indo além dos tradicionais aumentos salariais e benefícios. Nesse contexto, o reconhecimento não financeiro emergiu como uma estratégia de grande eficácia. A valorização do trabalho e a comunicação constante com os colaboradores tornaram-se fundamentais para a manutenção do engajamento e da produtividade. Contudo, ainda há um grande caminho a ser percorrido, pois muitas organizações ainda mantêm um modelo de gestão antiquado, focado apenas em recompensas tangíveis, sem considerar as necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras é compreender que a motivação é algo multifacetado, que vai além da simples recompensa. A crise econômica e o cenário instável no Brasil exigem que as organizações se reinventem para manter suas equipes motivadas. Nesse sentido, a flexibilidade organizacional surge como uma tendência poderosa, principalmente nos modelos de trabalho remoto e híbrido. No entanto, a flexibilidade não deve ser vista apenas como uma solução prática para reduzir custos operacionais, mas como uma ferramenta estratégica para promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, um fator de motivação essencial para as novas gerações de trabalhadores. Para que essa flexibilidade seja eficaz, é necessário um gerenciamento adequado de resultados e o uso de tecnologia para garantir que a produtividade não seja comprometida.

Nesse cenário de transformação, a tecnologia e inovação têm se mostrado aliadas poderosas na gestão da motivação. Ferramentas digitais como plataformas de feedback, reuniões virtuais, aplicativos de bem-estar e gamificação oferecem novas formas de engajar os colaboradores, mas o uso excessivo dessas tecnologias pode gerar uma falsa sensação de

produtividade. A dependência de plataformas digitais e métricas instantâneas de desempenho pode, em certos casos, sobrecarregar os colaboradores, trazendo consigo problemas como a “fadiga digital” e a sensação de constante vigilância. Esse paradoxo coloca em evidência a necessidade de um equilíbrio entre o uso de ferramentas tecnológicas e a criação de uma cultura organizacional que respeite a autonomia dos indivíduos e promova a confiança.

Além disso, a utilização de tecnologias para motivar os colaboradores precisa estar alinhada com a cultura organizacional de cada empresa. Adotar inovações tecnológicas não é uma solução mágica para resolver problemas de engajamento; é preciso que essas ferramentas sejam adaptadas à realidade da equipe e do ambiente de trabalho. A inovação deve ser vista como um meio de fortalecer a cultura organizacional e não como um fim em si mesma. Para muitas empresas brasileiras, esse é um desafio adicional, pois a integração de novas tecnologias pode ser enfrentada com resistência, especialmente em empresas mais tradicionais, onde as estruturas hierárquicas rígidas dificultam a flexibilidade e o uso inovador dessas ferramentas.

Ao mesmo tempo, a importância do bem-estar no trabalho tem se tornado uma prioridade crescente, não apenas como uma forma de atrair e reter talentos, mas também como uma estratégia para manter a motivação em níveis elevados. As empresas que investem na saúde mental de seus colaboradores e no seu equilíbrio emocional são aquelas que conseguem, a longo prazo, manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. No entanto, muitas organizações ainda tratam o bem-estar como uma preocupação superficial, limitada a iniciativas esporádicas, como programas de ginástica laboral ou benefícios pontuais. A motivação verdadeira, no entanto, está relacionada ao ambiente de trabalho como um todo – a sensação de pertencimento, a valorização do trabalho e a promoção de um ambiente saudável e respeitoso.

Ainda assim, o conceito de bem-estar no trabalho precisa ser ampliado. As organizações brasileiras, frequentemente, falham em promover uma cultura inclusiva e diversificada, o que é essencial para garantir o bem-estar de todos os colaboradores. A falta de uma estrutura que respeite as diferenças culturais, sociais e individuais dentro do ambiente de trabalho gera frustração e desmotivação, o que pode afetar diretamente a performance e os resultados. Além disso, quando a organização não tem um cuidado genuíno com o bem-estar, seja mental ou

físico, os colaboradores se sentem desvalorizados, o que prejudica seu engajamento a longo prazo.

Em termos de inovação, a flexibilidade organizacional também pode ser considerada um dos principais fatores motivacionais que as empresas brasileiras precisam adotar para se manterem competitivas no mercado atual. O modelo rígido de trabalho de 8 horas diárias em um escritório físico não atende mais às necessidades de grande parte da força de trabalho, especialmente das gerações mais novas, que buscam maior autonomia e personalização do seu tempo. Contudo, a flexibilidade não pode ser confundida com uma falta de compromisso organizacional. Pelo contrário, ela deve ser acompanhada de uma cultura de resultados, onde as expectativas estão claras e a responsabilidade individual é valorizada.

Por fim, é necessário entender que a gestão da motivação nas organizações não pode ser tratada como uma iniciativa isolada, mas sim como parte de uma estratégia mais ampla de desenvolvimento organizacional. No Brasil, muitas empresas ainda encaram as práticas motivacionais como um aspecto secundário, quando, na realidade, elas são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e inovador. A verdadeira mudança na motivação organizacional exige uma mudança cultural profunda, em que a empresa coloca as pessoas no centro de suas estratégias, priorizando não só os resultados financeiros, mas o desenvolvimento e o bem-estar de seus colaboradores como base para o sucesso sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento bibliográfico abordou temas essenciais sobre a gestão da motivação, estrutura de cargos e liderança no contexto das organizações brasileiras. Foi discutido como diferentes modelos de liderança impactam na motivação dos colaboradores, destacando a importância da flexibilidade, do bem-estar no trabalho e da inovação como fatores-chave para manter equipes motivadas, especialmente em tempos de crise. A necessidade de se adaptar as estruturas de cargos às demandas do mercado e à diversidade das equipes foi enfatizada como essencial para a eficiência organizacional.

A relação entre a estrutura de cargos, a liderança e a motivação nas organizações brasileiras revelam-se complexa e interdependente. A adaptação das empresas a um cenário de mudanças exige líderes que compreendam as diferentes necessidades dos colaboradores e

saibam aplicar estratégias motivacionais eficazes. A flexibilidade organizacional, aliada a liderança inclusiva focada no bem-estar promove um ambiente de trabalho produtivo e engajado, essencial para enfrentar os desafios do mercado.

Este estudo possui algumas limitações, em especial na abrangência de exemplos e à análise mais profunda de modelos específicos em empresas brasileiras. Futuras pesquisas poderão explorar com maiores detalhes as variações de eficácia dos modelos de liderança em diferentes tipos de empresas e setores, e investigar o impacto das práticas motivacionais em empresas de diferentes portes e regiões do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mariana Sofia Ferreira. A Influência do Nível de Satisfação com o Sistema de Recompensas na Motivação dos Colaboradores: Uma Análise Empírica no Contexto Laboral. 2024. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal).

ALMEIDA, Julia Gonçalves de. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão bibliográfica sobre a importância da Estrutura Organizacional para a Gestão do Conhecimento nas empresas em geral. 2021. 39 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2021.

AMORIM, Marcos Bandeira; DE OLIVEIRA, Drysana Meire Pereira; SOUSA, Patrick Câmara. Recrutamento e seleção: uma análise sobre os desafios para inserção de jovens no mercado de trabalho pós-pandemia em Manaus, Amazonas. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 14, n. 3, p. 39-55, 2023.

APARECIDA, Leal Yasmim; DE MIRANDA MARTINS, Diny Gabrielly. A influência da liderança servidora na satisfação no trabalho: uma análise das publicações internacionais. Gestão, Inovação e Empreendedorismo, v. 7, n. 1, p. 26-41, 2024.

ARRUDA, Henrique Bazani et al. Análise de Aspectos da Gestão Corporativa na Natura & CO. Prospectus, v. 5, n. 2, p. 717-800, 2023. ARRUDA, Henrique Bazani et al. Análise de Aspectos da Gestão Corporativa na Natura & CO. Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 5, n. 2, p. 717-800, 2023.

BARRETO, Maria Simone Prates; TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa. Liderança global: contexto, conceitos e desafios na atuação de executivos brasileiros. Caderno de Administração, v. 29, n. 2, p. 80-99, 2021.

BRAGA, Talitha Cristina; PERESTRELO, Vanessa; RIBEIRO, Paulo Eduardo. Equipes virtuais e o papel da liderança: Um levantamento das práticas essenciais para o seu sucesso. Contribuciones a las Ciencias Sociales, v. 21, 2015.

BEARARE, Sandro Christovam. Inteligência Emocional Aplicada à Liderança de Equipes de Elite: Gestão Humana Em Ambientes De Alta Pressão. Missões: Revista de Ciências Humanas e Sociais, v. 11, n. 1, p. 01-31, 2025.

BLOK, Marcella. Compliance e governança corporativa. Freitas Bastos, 2023.

BREVIÁRIO, Álaze Gabriel et al. Liderança Neosituacional: Uma Proposta Teórico-Empírica. Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica| Vol, v. 4, n. 21, p. 801, 2025.

CAMAROTTO, Márcio R.; GONÇALVES, Luiz Claudio. Gestão de pessoas e liderança de equipes comerciais. Editora Senac São Paulo, 2023.

CARVALHO, Maria Leonor et al. Liderança Eficaz: Imperativo para o Sucesso das Organizações de Saúde. In: Gestão em Enfermagem Baseada em Evidências: Prática, Procedimentos e Intervenções. Editora Científica Digital, 2024. p. 98-108.

CARVALHO, Gordiano; LUISA, Ana. Desafios e Tendências da Análise Financeira na Gestão Estratégica de Negócios. in: Economia, Administração e Gestão da Inovação: Fundamentos e Novas Perspectivas. Editora Científica Digital, 2024. p. 44-60.

CHAVES, Priscila Loren de Freitas. Gestão de pessoas em empresa aérea atuante no Aeroporto Internacional de Fortaleza/CE. 43 f. 2023. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

DA COSTA, Mário Graça. Os factores de desmotivação de alguns funcionários do Ministério da Administração do Território (Administrações Comunaes, Administrações Municipais e Governos Provinciais) em Angola e o seu impacto na vida dos cidadãos. MLS Educational Research (MLSER), v. 9, n. 1, 2025.

DA COSTA, Elvio Carlos; CASITE, Huochinton Leonidas. Desafios e oportunidades estratégias do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações. Revista Conecta, v. 8, n. 1, p. 82-97, 2025.

DIAS, Emerson Weslei. O inédito viável na gestão de pessoas: Reflexões e filosofia prática sobre liderança. D'Livros, 2021.

DIAS, L. A. Cultura organizacional como fator crítico de sucesso em uma grande empresa familiar de varejo: Magazine Luiza. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2019.

DOMINGUEZ, E. D. A Memória Institucional e o caso Varig. Monografia (Bacharelado em Relações Públicas). 2008. 151 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2008.

FARIAS, Laís de Andrade et al. Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. 2021. 156 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, PR, 2021.

FERNANDES, Fátima Gonçalves. O Clima Organizacional e a sua Influência no Stress Organizacional e no Bem-Estar no Trabalho: Estudo de Caso. 2024. Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico do Cavado e do Ave (Portugal).

FERREIRA, Anderson. Liderança e Atitude: O caminho para o Sucesso. Viseu, 2025.

FRANÇA, Blanche; OSCAR, Luiz Henrique Costa. Desenvolvimento de liderança de gestão de projetos: Uma breve revisão bibliográfica. Boletim do Gerenciamento, v. 41, n. 41, P. 69-78, 2024.

GALIONI, Elcio. A Revolução Ágil no Treinamento e Desenvolvimento: MATCo®-Modelo Ágil de Treinamento Comportamental. Editora Dialética, 2024.

GALVÃO, Sarah Fantin de Oliveira Leite. Liderança inclusiva e governança. Editora Senac São Paulo, 2024.

GUERRERO, William; BORGES, Ramon Nogueira; AMARAL, Maria da Penha Rodrigues. A Flexibilidade no Horário de Trabalho e seus Impactos Na Produtividade. Revista Contemporânea, v. 4, n. 12, p. e7035-e7035, 2024.

GOMES, Victoria de Vasconcelos. Jornada laboral no contexto bancário: efeitos na organização do trabalho em cargos de gestão. 2024. 106 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.

GONÇALVES, Amanda Cristina Feitosa; RIBEIRO, Laiz Pinedo; CHAVES, Hilmar Tadeu. Gestão de Equipes Híbridas: Impactos e Desafios no Trabalho. Revista Contemporânea, v. 4, n. 3, p. e3335-e3335, 2024.

DE LIMA, Iva Monique Cassiano et al. Relação entre a hospitalidade na cultura organizacional e a satisfação na resolução de problemas dos consumidores. Gestão e Projetos: GeP, v. 16, n. 1, p. 154-181, 2025.

LIMA, O. C. S. et al. Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Mental no Combate ao Burnout: Estratégias para Sustentabilidade Organizacional. Revista Tópicos, v. 2, n. 16, p. 1-13, 2024.

LIMA, Larissa; LIMA, Sue Ellen. Impacto da política de cargos e salários na satisfação e motivação dos funcionários, 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em recursos humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC Irmã Agostina (Jardim Satélite - São Paulo), São Paulo, 2023.

LOPES, Caio Ribeiro; ANGELO, Luís Henrique Videira. Diversidade em empresas privadas da mesorregião de Catanduva. 2023. 74 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de Gestão Empresarial) - Fatec Catanduva, Catanduva, 2023

MACEDO, Ana Karolina et al. Home Office as estratégias de gestão de pessoas na pandemia. 2022.

MACEDO, Erique Abreu. Negócios Internacionais e Comércio Exterior. Freitas Bastos, 2025.

MAGALHÃES, Felipe Mont'mor; MONTIMÓR, Thiago Henrique Silva. Como a Fomentação da Gestão Emocional dos Colaboradores Pode Proporcionar Maior Produtividade. BIUS-Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia, v. 49, n. 43, p. 1-28, 2024.

MARQUES, Claudio; MARQUES, Kelly Cristina Mucio; DE ALVARENGA, Lilian Moreira. Motivação acadêmica: perspectiva sob a ótica da Teoria da Autodeterminação. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), v. 18, n. 3, P. 306-319, 2024.

MONSORES, Geneci Leme; NOVAES, Guilherme Lima. Qualidade de vida no trabalho e sua relevância para a produtividade. Revista Eletrônica TECCEN, v. 15, n. 1, p. 74-80, 2022.

MORENO, Bruno Stramandinoli et al. Psicologia Organizacional Contemporânea: Uma coletânea de artigos. Editora Dialética, 2025.

OLIVEIRA, Camila Ribeiro de, Plano de desenvolvimento individual para retenção de talentos, 2024. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2024a.

OLIVEIRA, Thaiza Casimiro de Abrantes. Estilos de liderança e desempenho organizacional: uma revisão integrativa. 2024. 29fl. – Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande. – Sousa/PB – Brasil, 2024b.

OLIVEIRA, Juliana Alice et al. Gestão de Pessoas: Novos Conhecimentos Determinantes das Tomadas de Decisões Estratégicas. Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 6, n. 2, p. 301-334, 2024.

PANTUFFI, Cláudia Martins. Comportamento organizacional e cultura. Editora Senac São Paulo, 2025.

PARREIRA, Artur. A fórmula da motivação: tecnologia da inteligência emocional e motivação em contextos empresariais, educacionais e políticos. Editora Autografia, 2022.

PARREIRA, Artur. A fórmula da motivação: tecnologia da inteligência emocional e motivação em contextos empresariais, educacionais e políticos. Editora Autografia, 2022.

PEREIRA, Aida; DA SILVA, Lália; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 5, n. 1, p. e515368-e515368, 2024.

PEREIRA, Ana Lara Pereira LEITE; LIMA, Mariana Alves de; REIS, Nicole Santana; SOUZA, Samira Nogueira. A importância da comunicação interna: desafios e resultados dentro de uma organização. Artigo científico (Curso Técnico em Recursos Humanos) -- Etec Professor Basílides de Godoy: São Paulo, 2024.

PEREIRA, Keyla Tavares; DE ANDRADE, Renan Almeida; PIFFER, Douglas Moro. Gestão de Talentos na Administração Pública: Desafios e Estratégias para Atração, Desenvolvimento e Retenção. Revista Gestão e Conhecimento, v. 19, n. 1, 2025.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração. LTr Editora, 2021.

QUEIROZ, Claudia Ramires. A Importância do Uso do Coaching de Liderança: como ferramenta de sistema de gestão da qualidade em uma construtora. Editora Dialética, 2024.

PRONI, Marcelo Weishaupt. Diferentes concepções sobre a questão social no Brasil contemporâneo. RBEST Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho, v. 6, p. e024019-e024019. 2025.

RADIN, Luís Paulo Ferreira. Endomarketing e gestão de pessoas: a influência no capital humano. Orientador: Fábio Borgues. 2023. 24 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Fatec Estudante Rafael Almeida Camarinha, Marília, SP, 2023.

RAMOS, Pamela Adelino; PEREIRA, Felipe Araujo. Detecção e análise dos fatores que influenciam o desenvolvimento humano e a trabalhabilidade dos trabalhadores. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 11, n. 20, p. 046-065, 2022.

RIBEIRO, Fabrício Souza et al. Felicidade corporativa: Um estudo de caso sobre a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., v. 10, n. 1, p. 3, 2025.

RIBEIRO, Fabrício Souza et al. Felicidade corporativa: Um estudo de caso sobre a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., v. 10, n. 1, p. 3, 2025.

SANTOS, Benedito Palheta et al. Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzberg, Skinner, McGregor: fenômeno motivação. Humanidades & Inovação, v. 10, n. 3, p. 263-278, 2023.

SILVA, Flávia. Além das palavras: relações interpessoais no ambiente de trabalho. The Trends Hub, n. p. 1-10, 2024.

SILVA, Tailinny Alves da. Os desafios e impactos do registro civil tardio no Brasil: Uma análise das barreiras burocráticas, culturais e jurídicas no acesso aos direitos fundamentais. 54 f. Monografia (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Federal do Tocantins, Arraias, 2025.

DE SIQUEIRA JÚNIOR, Julio Pedro; ZENARO, Rogério dos Santos. Cultura e governança corporativa. Editora Senac São Paulo, 2024.

SOARES, Luiza Floripes Cramer. Motivação no ambiente de trabalho. 31 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2021.

DE SOUSA, Fábio Rogério Nunes; BOTTONI, Andrea. Políticas Públicas, Envelhecimento e Trabalho: uma revisão integrativa. Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília, v. 10, p. e024007-e024007, 2024.

TANURE, Betania. Formação de líderes. GV-executivo, v. 6, n. 5, p. 68-72, 2007.

YEZZI, Rayssa Moreira; DE BARROS NETO, João Pinheiro. A percepção da qualidade na visão do cliente como insumo para elaboração de levantamento de necessidades de treinamento dos colaboradores pelo empreendedor de franquias. Brazilian Journal of Business, v. 7, n. 1, p. e77217-e77217, 2025.