

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO
EM TEMPOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

36º ENANGRAD

Resumo

Organizações contemporâneas enfrentam mudanças constantes que exigem estratégias eficazes de gestão de pessoas para manter motivação e engajamento. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar os desafios e estratégias adotados pela gestão de pessoas para fomentar a motivação no ambiente de trabalho em cenários de transformação organizacional. O estudo foi fundamentado em uma revisão bibliográfica que abrangeu contribuições teóricas ligadas à motivação, liderança, diversidade, inteligência emocional e ao modelo de trabalho híbrido. As descobertas sugerem que a motivação vai além das recompensas monetárias, incorporando também elementos sociais, emocionais e psicológicos. Nesse cenário, o líder contemporâneo desempenha um papel fundamental, exigindo competências como comunicação eficaz, empatia e capacidade de gerenciar a diversidade, especialmente considerando a convivência de várias gerações no ambiente corporativo. A inteligência emocional se destaca como uma habilidade estratégica essencial para lidar com as mudanças e garantir altos níveis de engajamento da equipe. Vale destacar que, embora o modelo híbrido proporcione maior flexibilidade, também traz desafios como a manutenção da coesão da equipe, a preservação da cultura organizacional e a prevenção do burnout. Portanto, a gestão de pessoas deve adotar práticas humanizadas, inclusivas e flexíveis, equilibrando interesses individuais e organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Motivação; Trabalho Híbrido.

Abstract:

Contemporary organizations face constant change, requiring effective people management strategies to maintain motivation and engagement. In this context, this research aims to analyze the challenges and strategies adopted by people management to foster motivation in the workplace during organizational transformation scenarios. The study was based on a literature review that covered theoretical contributions related to motivation, leadership, diversity, emotional intelligence, and the hybrid work model. The findings suggest that motivation goes beyond monetary rewards, also incorporating social, emotional, and psychological elements. In this scenario, the contemporary leader plays a fundamental role, requiring skills such as effective communication, empathy, and the ability to manage diversity, especially considering the coexistence of multiple generations in the corporate environment. Emotional intelligence stands out as an essential strategic skill for dealing with change and ensuring high levels of team engagement. It's worth noting that, although the hybrid model provides greater flexibility, it also poses challenges such as maintaining team cohesion, preserving organizational culture, and preventing burnout. Therefore, people management must adopt humanized, inclusive, and flexible practices, balancing individual and organizational interests.

Keywords: People Management; Motivation; Hybrid Work.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm encarado profundas transformações decorrentes da globalização, do avanço tecnológico e das mudanças socioculturais. Esse cenário dinâmico impõe às empresas o desafio de se adaptarem rapidamente atentando-se não somente ao alcance de resultados financeiros positivos, mas, consonante a isso, buscarem manter a produtividade e o engajamento de seus colaboradores. O equilíbrio entre o bem-estar e a obtenção de lucros é crucial para o funcionamento e evolução do negócio, dado que uma empresa não progride sem a ação conjunta de pessoas.

De modo geral, a motivação é compreendida como um estímulo ou tensão que provoca o ser humano a adotar determinados comportamentos a fim de atender a uma necessidade (Chiavenato, 2009). Para o autor, a motivação é um estado temporário em que esforços são desempenhados, sendo eles desencadeados tanto pela própria mente, por meio de pensamentos, quanto por fatores externos advindos do ambiente que se faz parte. Nessa perspectiva, Marras (2021) ressalta que compreender os fatores que impulsionam os funcionários permite ao líder estabelecer uma conexão estratégica entre os interesses individuais de cada pessoa e os fins da organização.

Gestores que são atentos a essa questão e entendem a importância do papel da gestão de pessoas e sua complexidade no contexto dinâmico conseguem atingir melhores resultados, gerando benefícios significativos aos empregados, os quais refletem sua satisfação e prazer através do alto desempenho. Logo, em sentido contrário, o líder que rejeita adotar uma postura voltada a valorizar o capital humano e opta por uma gestão autoritária e impessoal, compromete o progresso e o alcance dos objetivos da organização ao passo que reduz o engajamento das pessoas, as desmotiva e insatisfaz.

Nesta perspectiva, evidencia-se que a motivação constitui um fator determinante para o sucesso de toda e qualquer empresa. Trabalhadores apáticos, pouco produtivos e dispersos, à medida que transparece descontentamento pessoal, também revelam a existência de falhas da administração. De forma crítica, tais erros asseguram a manutenção de um ambiente corporativo desarmonioso, destituído de diálogo assertivo e, principalmente, desfavorável à criação de um clima organizacional agradável no qual a dedicação e comprometimento dos colaboradores para com suas atividades sejam reconhecidos e valorizados.

Nessa perspectiva, é notório que gerenciar pessoas não é uma prática cotidiana fácil, tendo em consideração que uma única empresa, a depender do seu porte, ou melhor, da quantidade de empregados, pode reunir necessidades, expectativas e motivações distintas dentro do mesmo quadro empresarial.

Diante desse aspecto, essa pesquisa busca responder a seguinte questão problema: Quais são os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas para promover a motivação dos colaboradores em contextos de mudanças organizacionais, segundo a literatura existente? De modo que o objetivo geral consiste em analisar a partir de estudos bibliográficos, os desafios e estratégias adotados pela gestão de pessoas para fomentar a motivação no ambiente de trabalho em cenários de transformação organizacional.

Esta pesquisa se justifica pela importância de compreender a motivação no ambiente de trabalho em cenários de mudança organizacional, reunindo e analisando criticamente as contribuições de diferentes autores sobre o tema. Apesar de existirem estudos sobre motivação e gestão de pessoas, ainda carecemos de trabalhos que organizem esses conceitos, apontem desafios recorrentes e apresentem, de forma

sistematizada, estratégias sugeridas na literatura para lidar com transformações nas organizações. Essa abordagem amplia o repertório teórico disponível e oferece apoio para a prática gerencial, sem recorrer à coleta de dados em campo, valorizando a reflexão e a comparação entre estudos pré-existentes.

Por outro lado, justamente por ser um estudo bibliográfico, há limitações importantes: a análise se restringe a publicações previamente disponíveis e não inclui evidências diretas da realidade organizacional. Assim, os resultados devem ser entendidos à luz do recorte teórico adotado e da atualidade das obras consultadas, podendo não representar todas as experiências vividas nas empresas.

Além da introdução, o trabalho está organizado em três seções principais. A segunda seção apresenta a metodologia adotada, detalhando a abordagem bibliográfica utilizada para seleção e análise das fontes. A terceira seção discute os principais achados teóricos identificados na literatura revisada, abordando tópicos como motivação no trabalho, liderança, gestão da diversidade e modelos híbridos, evidenciando seus benefícios e desafios. Por fim, a última seção apresenta as conclusões do estudo, destacando contribuições teóricas e propondo sugestões para pesquisas futuras, com ênfase em aprofundamentos empíricos que possam ampliar a compreensão dos temas analisados.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com caráter descritivo, voltada para compreender o papel da motivação e da liderança no contexto organizacional e desenvolvido por meio de uma abordagem bibliográfica. A pesquisa qualitativa concentra-se no entendimento do comportamento dos indivíduos, grupos e organizações de acordo com a perspectiva própria dos inseridos em determinado contexto (Creswell, 2021).

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa adota um caráter descritivo, cujo propósito central é detalhar as particularidades, comportamentos ou aspectos de determinados fenômenos, sem necessariamente investigar relações de causa e efeito. Conforme aponta Gil (2002), a pesquisa descritiva concentra-se em identificar e registrar características de uma população, fenômeno ou situação específica. Esse tipo de investigação tem como foco observar e documentar elementos pertinentes ao objeto de estudo, sem interferir diretamente nele ou buscar explicações causais. A abordagem descritiva revela-se essencial para compreender o contexto ou cenário analisado, fornecendo informações concretas que podem subsidiar decisões estratégicas, planejamentos e a formulação de políticas públicas ou ações organizacionais.

Optou-se pelo uso da técnica de pesquisa bibliográfica tendo em vista que a mesma consiste na realização de estudos segundo a interpretação e análise de materiais já elaborados sobre determinado assunto (Marconi; Lakatos, 2017). A partir de fontes como livros e artigos, o pesquisador, enquanto absorve e compreende o conhecimento já construído por outros, passa a ter base teórica consolidada para desenvolver novos estudos.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos a partir da revisão bibliográfica permite identificar os principais fatores que influenciam a motivação e o desempenho dos colaboradores no contexto organizacional atual. A partir da literatura selecionada,

observa-se que diversos elementos, como incentivos não financeiros, o papel do líder, a gestão da diversidade, a inteligência emocional e os modelos híbridos de trabalho, desempenham papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho produtivo e engajado. Os tópicos a seguir detalham cada uma dessas dimensões, destacando conceitos, práticas e estratégias discutidas por diferentes autores.

3.1 MOTIVAÇÃO ALÉM DO SALÁRIO

Na literatura, ao observar a sequência cronológica dos acontecimentos que culminaram na consolidação da Administração como uma ciência social aplicada, torna-se importante destacar, dentre eles, o estudo de Hawthorne: transição do *homo economicus* para o homem social.

Os precursores da Administração Científica se baseavam no conceito do *homo economicus* - pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais [...]. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de "reconhecimento", de "aprovação social" e "participação" nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social (Chiavenato, 2003, p.106).

As experiências desempenhadas por Elton Mayo na fábrica Western Electric Company marcaram uma mudança de paradigma na década de 1920. O colaborador, reduzido inicialmente pela abordagem científica a um recurso operacional movido por salário passou, na Teoria das Relações Humanas, a ser valorizado em sua totalidade: a motivação é encontrada nos laços sociais e retorno emocional, fatores que se aliam ou até se sobrepõem à compensação financeira.

Sob esse olhar, Roberts (2004) destaca que, embora os incentivos monetários sejam importantes, eles sozinhos não são capazes de assegurar a motivação das pessoas. Para Herzberg (1959), o salário funciona como fator de higiene: essencial para evitar a insatisfação, porém não bastante para gerar motivação perdurável. Em contrapartida, Maslow (1954) acrescenta que, embora no início o salário e os benefícios sejam muito buscados, eles rapidamente se mostram insuficientes diante de demandas superiores, como reconhecimento, pertencimento e autorrealização.

Consoante as descobertas da investigação, torna-se notória a relação interdependente de aspectos sociais, emocionais e psicológicos dos colaboradores com o nível de satisfação e envolvimento nas atividades da organização.

Logo, admitir o homem como um ser social confirma a influência direta exercida tanto pelas interações de grupos sociais quanto pelo estilo de liderança característico da gestão (Chiavenato, 2003; Varella; Reinert Junior, 2021).

3.2 PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

De acordo com Timm (2024), a liderança empresarial passa por uma expressiva transformação, a qual tem deixado o modelo tradicional baseado no comando e controle para aderir a práticas mais colaborativas e adaptáveis, capazes de atrelar a empresa às necessidades de seus colaboradores e também do mercado. Com isso, a compreensão quanto à responsabilidade do líder se modificou ao longo do tempo, não se resumindo mais ao único exercício do poder de comando sobre subordinados. Todavia, observa-se que essa concepção tradicional ainda é reproduzida em muitas organizações, o que evidencia a dificuldade persistente de romper com estruturas de liderança verticalizadas.

Para Nascimento *et al.* (2020):

O líder deve compreender não só os processos, mas também as pessoas, possuir habilidades de comunicação, delegação de tarefas, motivação e transformação de conflitos em oportunidades (Nascimento *et al.*, 2020, p.235).

Essa concepção apresentada valoriza a dimensão humana ao passo que amplia o papel do líder para além da gestão técnica. Nesse mesmo sentido, Molina e Molina (2022, p. 201) reforçam que “liderar é mais do que ter autoridade”. Para as autoras, “[...] os gestores devem ser pessoas equilibradas, com muita liderança, movidas por valores, apaixonadas por gente, emocionalmente atraídas pela descoberta do outro e de suas potencialidades” (Molina; Molina, 2022, p. 203).

Logo, o líder contemporâneo precisa ter a capacidade de cultivar boas relações no ambiente de trabalho. Inspirar, buscar atrair e desenvolver talentos, de modo a promover melhor qualidade de vida e bem-estar, além de fortalecer o sentimento de pertencimento dos colaboradores à organização.

3.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Numa realidade em que a pluralidade de culturas e gerações coexistem, alinhar-se a tais diferenças é desafiador para as empresas, as quais precisam estar abertas a introduzir novas práticas de gestão, objetivando promover a inclusão e estabelecer harmonia dentro da estrutura empresarial.

De acordo com Ferreira (2025), a diversidade revelada pelos indivíduos no âmbito corporativo, embora represente um obstáculo, também simboliza uma chance valiosa para captar o potencial humano a partir das particularidades. De forma complementar, Gil (2019) enfatiza que a heterogeneidade cultural e geracional pode ser vista pelos líderes como um recurso estratégico, uma vez que as perspectivas e experiências individuais colaboram na construção de resoluções criativas e inovadoras.

Nessa discussão, as teorias X e Y desenvolvidas por Douglas McGregor (1960), embora não sejam abordagens recentes, demonstram-se ainda pertinentes na atualidade, podendo ser levantadas para análise. A teoria X assume a ideia de que o funcionário é por natureza preguiçoso, evita ter responsabilidades, não possui ambições e é movido pelo dinheiro. Em contraste, a teoria Y já descreve que trabalhar é tido como algo natural pelo indivíduo, o qual pode criar afeição pelo que faz, pode se auto motivar e ser comprometido com suas obrigações.

Tendo em vista a distinção trazida pelo autor, a forma como o gestor lidera pode ser diretamente relacionada com uma das duas perspectivas apresentadas. Diferentemente do líder centralizado e rígido que não propõe espaço para diálogo participativo na tomada de decisões, segundo a teoria X, aquele que pratica a liderança baseada na teoria Y com democracia, participação e comunicação aberta possui uma mentalidade transformada, mais positiva e preparada para lidar com a diversidade organizacional e suas nuances.

Com relação à atuação da geração Z no mercado de trabalho, Antunes enfatiza que “os gestores têm relatado dificuldades em manter a motivação e o engajamento da geração Z, que se mostra menos tolerante a ambientes rígidos e pouco colaborativos” (2025, p. 26). A autora destaca em outra passagem que “a geração Z não enxerga o trabalho apenas como fonte de renda, mas como parte de sua identidade e realização pessoal” (2025, p. 28), o que reforça a importância de o líder

questionar se sua prática de gestão atende as mudanças e se, a partir delas, consegue extrair estratégias para atrair e desenvolver profissionais de excelência em prol da organização.

3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA

Em tempos em que mudanças repentinas e sucessivas envolvem as empresas, a detenção de inteligência emocional é revelada como uma competência fundamental e peça-chave para uma liderança ser devidamente eficaz.

Para Vieira (2024), a inteligência emocional é reconhecida por ser um pilar essencial da liderança estratégica, de modo que sustenta a tomada de decisões, fortalece as relações interpessoais e contribui para a criação de um ambiente organizacional integrado. De maneira semelhante, o ponto de vista defendido pelo autor dialoga com a abordagem de liderança humanizada proposta por Molina e Molina (2022), posto que defendem que liderar vai além do exercício da autoridade, envolvendo o equilíbrio emocional, valores e genuíno interesse pelo outro.

Tendo em vista ambas as perspectivas, tem-se que a explicação de certos comportamentos ou tomada de ações por parte do gestor em diferentes circunstâncias pode ser, geralmente, entendida ao se observar a maneira como o mesmo compreende e gere suas próprias emoções. O autoconhecimento, nesse sentido, é tido como um divisor de águas na atuação dos líderes contemporâneos.

A partir das contribuições de Vieira (2024), o autor destaca cinco dimensões da inteligência emocional que estruturam a atuação do líder, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro - Dimensões da Inteligência Emocional na Liderança

Dimensão	Descrição	Função Estratégica
Autoconsciência	Capacidade de reconhecer os próprios limites e emoções	Favorece decisões conscientes e liderança autêntica
Autocontrole	Habilidade de regular as emoções e impulsos em prol do equilíbrio	Garante estabilidade emocional, reduz conflitos e fortalece a confiança da equipe
Motivação	Direcionamento interno que impulsiona o indivíduo a perseguir metas com persistência e propósito	Inspira os colaboradores, mantém o foco e reforça o senso de missão
Habilidades sociais	Capacidade de comunicação, influência e construção benéfica de relações interpessoais	Contribui para o engajamento da equipe além reduzir ruídos na comunicação
Empatia	Perceber, compreender e respeitar os sentimentos dos outros	Viabiliza a escuta ativa, promove inclusão e melhora o relacionamento interpessoal

Fonte: Adaptado de Vieira (2024).

O autoconhecimento permite que as decisões sejam mais conscientes; o autocontrole favorece a estabilidade emocional em momentos difíceis; a empatia

fortalece os vínculos interpessoais; a comunicação emocional melhora o engajamento da equipe; e a motivação direciona esforços para metas com propósito. A articulação dessas cinco dimensões representa, portanto, um diferencial estratégico para o líder que deseja atuar com eficácia.

Embora o desenvolvimento dessas competências ainda se configure como um desafio incessante, ao observar o quadro, é possível reconhecer que cada uma contribui de maneira valiosa para a atuação do gestor.

3.5 MODELOS HÍBRIDOS DE TRABALHO

Como efeito das transformações que aconteceram a partir do ano de 2020, período marcado pelo início da pandemia do COVID-19, os modelos híbridos de trabalho tornaram-se gradativamente uma realidade consolidada em muitas organizações. Essa recente configuração, que consiste na alternância entre atividades presenciais e remotas, se estabeleceu como uma alternativa viável que traz flexibilidade aos colaboradores, permitindo às empresas otimizar recursos, ampliar a captação de talentos e adaptar-se às demandas do mercado.

O modelo híbrido segundo Pereira (2025) surge como uma solução que une benefícios do home office, como a flexibilidade de horários, autonomia e uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, com a interação social e a manutenção da cultura organizacional possibilitadas pelos encontros presenciais. Por outro lado, a autora observa que essa estratégia exige políticas claras, suporte tecnológico adequado e, principalmente, uma gestão que respeite os limites da jornada de trabalho e promova escuta ativa.

Amaral, Pereira e Krüger (2024) enfatizam que a mudança repentina para o trabalho remoto e híbrido ressaltou a importância das práticas de Recursos Humanos. Os autores argumentam que a produtividade e o clima organizacional são diretamente influenciados por estratégias de engajamento, comunicação e métodos de avaliação de desempenho adaptados ao ambiente híbrido. Eles expõem que a capacidade do RH de fornecer suporte satisfatório transforma esse modelo em uma vantagem competitiva, desde que esteja em harmonia com o bem-estar da equipe e a supervisão contínua.

Moraes, Souza e Costa (2024) acrescentam que o trabalho híbrido pode ter um impacto significativo na qualidade de vida dos funcionários, pois oferece horários flexíveis, reduz o tempo de deslocamento e proporciona maior autonomia. Entretanto, os autores apontam dificuldades, como a separação entre vida pessoal e profissional, problemas de comunicação e isolamento. Portanto, eles enfatizam a importância de políticas organizacionais que priorizam o equilíbrio e oferecem uma infraestrutura adequada para o trabalho remoto, garantindo que os benefícios do modelo híbrido não sejam comprometidos.

Dessa forma, a utilização desse modelo não significa que a empresa está ileso ao surgimento de adversidades. Segundo Bezerra, Santos e Santos (2023), o trabalho híbrido pode fragilizar os vínculos interpessoais e comprometer o senso de pertencimento dos colaboradores, especialmente quando não há políticas claras de integração e suporte emocional. As autoras destacam que a descentralização das equipes e a ausência de convivência presencial dificultam a manutenção da cultura organizacional e podem gerar sentimentos de isolamento, afetando diretamente a motivação e o bem-estar.

Um ponto crítico relevante ao contexto híbrido é o aumento dos índices de burnout. De acordo com pesquisa conduzida pela consultoria WTW, cerca de 23%

dos trabalhadores relataram níveis altos de estresse relacionados ao trabalho, associados à solidão e à dificuldade de planejamento financeiro pessoal. Os autores alertam que “os níveis elevados de estresse podem impactar diretamente a produtividade e o engajamento, ampliando o risco de afastamentos e rotatividade” (WTW, 2025).

Portanto, o desafio contemporâneo não é apenas implementar o trabalho híbrido, mas criar condições estruturadas e inclusivas para que ele funcione de maneira eficaz, promovendo pertencimento, engajamento, prevenção ao burnout e alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

4. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo analisar, a partir de estudos bibliográficos, os desafios que a gestão de pessoas enfrenta para promover a motivação dos colaboradores em contextos de mudanças organizacionais. A revisão mostrou que, em ambientes corporativos cada vez mais dinâmicos e sujeitos a transformações rápidas, motivar não é apenas oferecer incentivos financeiros. Trata-se de compreender e atender aos aspectos emocionais, sociais e psicológicos de cada indivíduo. O estudo revelou que práticas de gestão que valorizam o reconhecimento, respeitam a diversidade, adotam uma liderança humanizada e promovem equilíbrio entre vida pessoal e profissional são essenciais para manter o engajamento e a produtividade.

Um dos principais achados refere-se ao papel do líder. Observou-se que um estilo baseado apenas em comando e controle não consegue lidar com a complexidade das organizações atuais. Líderes que desenvolvem inteligência emocional, empatia e habilidades de comunicação conseguem inspirar suas equipes, construir relações de confiança e fortalecer o senso de pertencimento. Isso cria um ambiente propício à inovação, ao comprometimento e ao crescimento conjunto. Além disso, a gestão da diversidade, valorizando diferenças culturais, geracionais e individuais, surge como um elemento estratégico para potencializar o capital humano e gerar soluções criativas dentro das organizações.

Outro ponto relevante está relacionado às mudanças recentes nos modelos de trabalho, especialmente os híbridos. Embora esses modelos ofereçam flexibilidade, autonomia e um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sua implementação exige políticas organizacionais claras, suporte tecnológico adequado, acompanhamento contínuo e estratégias que mantenham o vínculo com a cultura da empresa. A literatura também alerta para riscos, como isolamento, dificuldades de comunicação e aumento do estresse ou burnout, mostrando que ajustes estruturais, por si só, não garantem motivação e produtividade sem atenção às dimensões humanas do trabalho.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa sistematiza conceitos sobre motivação, liderança, diversidade e modelos híbridos de trabalho, oferecendo uma visão integrada dos principais desafios e estratégias da gestão de pessoas em tempos de transformação. Na prática, traz subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos, destacando ações capazes de aumentar o engajamento, reduzir a rotatividade e criar ambientes de trabalho mais saudáveis e inclusivos. Socialmente, reforça a importância de organizações que valorizam o ser humano, considerando suas necessidades emocionais, sociais e profissionais, contribuindo para culturas corporativas mais justas e motivadoras.

No entanto, é importante considerar algumas limitações. Por se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, os resultados refletem interpretações e análises de estudos já publicados, sem evidências diretas de empresas específicas. Além disso, embora tenham sido consultadas obras recentes, mudanças constantes nos contextos de trabalho podem significar que novas práticas e desafios ainda não estejam totalmente representados na literatura.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que validem as estratégias discutidas, por meio de entrevistas, questionários ou observações em organizações de diferentes setores e portes. Também seria interessante aprofundar a aplicação prática de inteligência emocional, liderança humanizada e modelos híbridos de trabalho, avaliando seu impacto na motivação, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Em síntese, este estudo evidencia que a motivação no trabalho depende de múltiplos fatores interligados, envolvendo tanto o gestor quanto a organização como um todo. Em tempos de mudanças contínuas, a gestão de pessoas precisa se reinventar, adotando estratégias que integrem reconhecimento, empatia, inclusão, flexibilidade e suporte emocional. Com a aplicação desses princípios, as organizações não apenas aumentam desempenho e produtividade, mas também promovem satisfação, engajamento e realização de seus colaboradores, consolidando um ambiente corporativo mais humano, eficiente e sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Fernanda De Pietro. **Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/264942>. Acesso em: 11 set. 2025.

BEZERRA, Melissa Teixeira Souza; SANTOS, Célia da Silva; SANTOS, Fabiana Aparecida Torres dos. **Desafios da Nova Gestão de Pessoas: Ambiente de Trabalho Híbrido e Remoto**. 2023. Trabalho de Graduação em Gestão Empresarial, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15014>. Acesso em: 10 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

FERREIRA, Diego Veras (Org.). **Gestão de pessoas, liderança e motivação: estratégias para desenvolver equipes de alta performance**. Formiga – MG: Editora Ducere, 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Rev. Tec. Ane Lise Pereira da Cista Dalcil. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MORAES, Adriéli Fernanda Moreira de; SOUZA, Denise Silva de; COSTA, Matheus Aparecido da. **Relação do trabalho híbrido e a qualidade de vida**. 2024. 44 f. TCC - Graduação (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Tecnologia de Sumaré, Sumaré, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21337>. Acesso em: 10 set. 2025.

NASCIMENTO, Alyne Rocha do; NOZÉ, Bruna Patricia; TEIXEIRA, Cássia Regina Bianchini; CALSANI, Juliana Rissi da Silveira. A importância do líder nas organizações. **SITEFA**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 235–245, 2020. DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.110. Disponível em: <https://publicacoes.fatecsertaozinho.edu.br/sitefa/article/view/110>. Acesso em: 8 set. 2025.

PEREIRA, Thays Millena de Franca. **O impacto do home office na produtividade e satisfação dos colaboradores: uma análise do modelo de trabalho híbrido em empresas pós-pandemia**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2025. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br>. Acesso em: 9 set. 2025.

PEREIRA, Álvaro Brito; AMARAL, Lara Souza Gomes da Rocha; KRÜGER, Maiara da Silva; AMARAL, Maria da Penha Rodrigues. Os impactos das práticas de RH no clima organizacional e na produtividade no trabalho híbrido. **Lumen et Virtus**, [S. l.], v. 15, n. 42, p. 7327–7340, 2024. DOI: 10.56238/levv15n42-058. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/1601>. Acesso em: 9 set. 2025.

VARELLA, Jessica de Albuquerque; REINERT JUNIOR, Adival José. O papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de equipes de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed. 4, v. 14, p. 153-169, abr. 2021. ISSN 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-gestao>. Acesso em: 29 ago. 2025.

VIEIRA, Liliâne de Freitas Terra. A inteligência emocional como pilar da liderança moderna: explorando impactos no comportamento organizacional e estratégias para gestão de pessoas. **Revista Tópicos**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 45–62, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-inteligencia-emocional-como-pilar-da-lideranca-moderna-explorando-impactos-no-comportamento-organizacional-e-estrategias-para-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 29 ago. 2025.

TIMM, Simone Bins. Liderança em transformação: do modelo tradicional à gestão do futuro. **RevistaFT** – Ciências Sociais Aplicadas, v. 29, n. 141, dez. 2024. DOI: 10.69849/revistaft/pa10202412171056. Disponível em: <https://revistaft.com.br/lideranca-em-transformacao-do-modelo-tradicional-a-gestao-do-futuro/>. Acesso em: 9 set. 2025.

WTW. **23% dos trabalhadores apresentam sintomas de burnout, revela pesquisa da WTW**. São Paulo, 6 fev. 2025. Disponível em: <https://www.wtwco.com/pt-br/news/2025/02/23-percent-dos-trabalhadores-apresentam-sintomas-de-burnout-revela-pesquisa-da-wtw>. Acesso em: 10 set. 2025.

36º ENANGRAD