



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

**DA MOTIVAÇÃO AO SUCESSO:
como o engajamento impulsiona resultados**

**FROM MOTIVATION TO SUCCESS:
The Role of Engagement in Driving Organizational Performance**

**DE LA MOTIVACIÓN AL ÉXITO:
Cómo el Compromiso Impulsa los Resultados**

Katia Cristina Cota Mantovani - kmantovani2024@gmail.com

Renata de Castro Marcondes de Freitas - renata.freitas2@fatec.sp.gov.br

Fulvia Carolina Alves Correa - fulvia.correa@gmail.com

Doroteia Soares dos Santos - doroteia.santos@fatec.sp.gov.br

Lyana Gabriela de Jesus dos Santos - lyanagabriela7@gmail.com

Marcella Cristina Gonçalves Ribeiro - marcella.ribeiro.x@gmail.com

Fatec Guaratinguetá

Resumo

O artigo discute a motivação no ambiente organizacional como fator essencial para o desenvolvimento profissional e o alcance de melhores resultados nas empresas. Embora o tema seja amplamente abordado, ainda existem lacunas na compreensão integrada dos elementos que sustentam a motivação e de sua relação com o engajamento dos colaboradores. A partir de uma abordagem teórica, o estudo analisou como fatores como reconhecimento, clima organizacional, liderança, propósito e oportunidades de crescimento influenciam o desempenho e o comprometimento dos indivíduos. Considera-se que a motivação não ocorre de forma isolada, mas resulta de interações complexas entre o indivíduo e a organização. Nesse sentido, a pesquisa contribui para o aprofundamento do entendimento sobre os mecanismos que despertam e mantêm o engajamento, favorecendo ambientes de trabalho mais humanos, saudáveis e produtivos. O estudo apoiou-se em referenciais teóricos clássicos e contemporâneos da gestão de pessoas, estabelecendo um diálogo entre teoria e prática. Os resultados indicaram que equipes motivadas apresentam maior produtividade, engajamento e capacidade de



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

inovação. Conclui-se que a valorização do colaborador, por meio de práticas eficazes de gestão de pessoas, não apenas promove satisfação e desenvolvimento individual, mas também representa uma estratégia competitiva para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: motivação; engajamento; gestão de pessoas; produtividade; colaborador.

Abstract

This article discusses motivation in the organizational environment as an essential factor for professional development and achieving better results in companies. Although the topic is widely addressed, there are still gaps in the integrated understanding of the elements that support motivation and its relationship with employee engagement. Based on a theoretical approach, the study analyzed how factors such as recognition, organizational climate, leadership, purpose, and growth opportunities influence individual performance and commitment. It is considered that motivation does not occur in isolation, but results from complex interactions between the individual and the organization. In this sense, the research contributes to a deeper understanding of the mechanisms that awaken and maintain engagement, fostering more humane, healthy, and productive work environments. The study was based on classic and contemporary theoretical frameworks of human resource management, establishing a dialogue between theory and practice. The results indicated that motivated teams exhibit greater productivity, engagement, and capacity for innovation. It is concluded that valuing employees through effective human resource management practices not only promotes individual satisfaction and development but also represents a competitive strategy for organizational success.

Keywords: motivation; engagement; people management; productivity; employee.

Resumen



Este artículo aborda la motivación en el entorno organizacional como un factor esencial para el desarrollo profesional y la obtención de mejores resultados en las empresas. Si bien el tema se ha tratado ampliamente, aún existen lagunas en la comprensión integral de los elementos que sustentan la motivación y su relación con el compromiso de los empleados. Desde una perspectiva teórica, el estudio analizó cómo factores como el reconocimiento, el clima organizacional, el liderazgo, el propósito y las oportunidades de crecimiento influyen en el desempeño y el compromiso de las personas. Considera que la motivación no surge de forma aislada, sino que es el resultado de interacciones complejas entre el individuo y la organización. En este sentido, la investigación contribuye a una comprensión más profunda de los mecanismos que despiertan y mantienen el compromiso, favoreciendo entornos laborales más humanos, saludables y productivos. El estudio se basó en marcos teóricos clásicos y contemporáneos de la gestión de personas, estableciendo un diálogo entre la teoría y la práctica. Los resultados indicaron que los equipos motivados exhiben mayor productividad, compromiso y capacidad de innovación. Concluye que valorar a los empleados mediante prácticas efectivas de gestión de personas no solo promueve la satisfacción y el desarrollo individual, sino que también representa una estrategia competitiva para el éxito organizacional.

Palabras clave: motivación; compromiso; gestión de personas; productividad; colaborador.

1. INTRODUÇÃO

É inegável a existência de inúmeras maneiras, técnicas e estratégias para se alcançar o tão almejado sucesso empresarial, mas, no cenário contemporâneo, ainda há algo que passa despercebido por muitas organizações: o valor de um gesto simples, mas poderoso, o de cuidar da motivação de quem faz o trabalho acontecer. Embora muito se fale em resultados, nem sempre se reconhece que colaboradores motivados geram impactos que vão muito além da produtividade: eles ajudam a construir um ambiente mais engajado, saudável e sustentável.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

A maneira como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho diz muito sobre a saúde e o futuro de uma organização. Em tempos em que o mercado exige agilidade, cooperação e resultados consistentes, entender de que maneira a motivação e o engajamento influenciam o desempenho das equipes deixou de ser um diferencial e tornou-se uma necessidade.

Quando existe reconhecimento, motivação e valorização no ambiente de trabalho, os colaboradores conseguem assumir as suas responsabilidades e tornam-se protagonistas no crescimento da organização. O engajamento, por sua vez, transforma o esforço individual em resultados coletivos, que beneficiam a todos, criando uma cultura de alto desempenho, inovação e colaboração. Equipes engajadas não apenas entregam resultados, elas compartilham conquistas.

Garantir que todos os colaboradores da empresa estejam motivados e alinhados com o propósito organizacional não é uma tarefa fácil, mas é sem dúvidas um fator de grande valia quando se almeja alcançar grandes resultados, visto que a motivação é uma das peças centrais que compõem as principais premissas para atingir o sucesso, pois quando o ser humano está no centro das decisões, o sucesso deixa de ser apenas uma meta e passa a ser uma consequência.

Como afirma Chiavenato (2004, p. 289), “A motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.” Assim, compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores torna-se essencial para promover ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos. Apesar do amplo debate sobre o tema, ainda há uma lacuna em relação à compreensão integrada de como os fatores motivacionais se traduzem em práticas organizacionais concretas capazes desse contexto, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: de que maneira a motivação impacta o desempenho dos colaboradores e quais práticas organizacionais podem potencializar esse processo?

Apesar da relevância do tema, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em compreender os fatores que promovem o engajamento e em transformar esse



conhecimento em práticas consistentes de gestão. Essa lacuna revela a necessidade de estudos que investiguem como a motivação e o engajamento podem ser articulados para gerar resultados sustentáveis e fortalecer o vínculo entre colaboradores e empresa.

Diante desse cenário, o presente estudo busca responder à seguinte questão: como o engajamento dos colaboradores pode impulsionar o desempenho e o sucesso organizacional?

O objetivo geral é analisar de que forma o engajamento influencia a motivação e os resultados nas organizações, destacando sua importância para o alcance de metas e o fortalecimento da cultura organizacional. Especificamente, pretende-se: (1) identificar os principais fatores que favorecem o engajamento; (2) discutir a relação entre motivação e desempenho; e (3) refletir sobre estratégias que contribuam para o desenvolvimento de equipes mais engajadas e produtivas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Papel da Liderança na Motivação e no Engajamento das Equipes

Uma liderança quando bem planejada pode alcançar feitos surpreendentes dentro de qualquer organização. Aqueles que sabem liderar acabam desfrutando do mérito de construir uma equipe motivada e engajada, comprometida com metas e resultados. De acordo com Bergamini (2019), o líder contemporâneo deve atuar como mediador entre as necessidades individuais de seus colaboradores e os objetivos e metas organizacionais, promovendo assim um ambiente de confiança e cooperação. Estar à frente das equipes não é uma tarefa simples: exige equilíbrio entre empatia, comunicação eficaz e visão estratégica.

Para quem assume uma liderança, é importante e fundamental saber como inspirar os colaboradores e guiá-los com clareza, assegurando que compreendam o propósito das atividades e se sintam como parte significativa dos resultados alcançados. Como destacam Robbins e Judge (2018), os líderes quando são eficazes, são capazes de alinhar



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

os valores pessoais dos indivíduos aos objetivos coletivos, fortalecendo assim um vínculo emocional com o trabalho. Com isso, a liderança passa a ser não apenas uma posição hierárquica, mas uma influência positiva que tem como objetivo, despertar o comprometimento de todos.

De acordo com Bennis (2006, p. 34), “a liderança é a capacidade de transformar visão em realidade”. Essa transformação exige, contudo, o desenvolvimento de algumas competências socioemocionais, como empatia, escuta ativa e valorização das diferenças, elementos importantes e essenciais para a construção de relações de confiança. Segundo Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais conseguem elevar o nível de motivação e moral das equipes, incentivando-as a superar suas próprias expectativas.

São vários os desafios enfrentados no exercício da liderança, os quais demandam comprometimento, habilidades interpessoais e estratégias que mantenham o clima organizacional sempre saudável. Já a má liderança, ao contrário, pode gerar efeitos adversos, como desmotivação, aumento da rotatividade e até mesmo uma queda significativa no desempenho. Conforme destaca Chiavenato (2014, p. 130), “funcionários motivados tendem a apresentar maior produtividade, menor rotatividade e melhor clima organizacional”. Essa afirmação é reforçada por Siqueira e Gomide Júnior (2019), que identificam uma correlação direta entre práticas de liderança participativa e níveis elevados de engajamento afetivo no trabalho.

Por outro lado, os colaboradores que são expostos a lideranças autoritárias ou negligentes tendem a experimentar frustração e desinteresse, buscando novos contextos que favoreçam seu desenvolvimento. Deci e Ryan (2017) argumentam que a motivação autêntica depende de ambientes que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento, condições que apenas lideranças humanizadas são capazes de sustentar.

2.2.2.2. Pirâmide de Maslow e a Motivação no Ambiente Corporativo

A Pirâmide de Maslow, proposta pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow, baseia-se na ideia de que cada ser humano se esforça muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. E como Maslow costumava abordar: “A motivação é constante, nunca está completamente satisfeita” (Maslow, 1970, p. 24).

Segundo a teoria, cada indivíduo percorre uma escada hierárquica de necessidades até alcançar a autorrealização: “as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, indo das mais básicas às mais complexas” (Maslow, 1970, p. 35). Essa perspectiva se mantém relevante porque, conforme destacam Chiavenato (2020) e Robbins e Judge (2018), compreender as necessidades humanas é essencial para desenvolver práticas eficazes de motivação e gestão de pessoas.

Ao aplicar a hierarquia das necessidades ao ambiente organizacional, observa-se que o colaborador só se sentirá plenamente motivado quando cada nível for progressivamente atendido:

- **Necessidades fisiológicas:** no contexto corporativo, está relacionado a salários justos, conforto físico, pausas adequadas e condições básicas de trabalho. Mas, quando essas demandas não são atendidas de acordo com as necessidades dos colaboradores, a motivação tende a diminuir significativamente (Chiavenato, 2020).
- **Necessidades de segurança:** relacionam-se diretamente à estabilidade no emprego, segurança física e benefícios, como planos de saúde. Funcionários que se sentem ameaçados dificilmente mantêm níveis consistentes de motivação (Bergamini, 2019).
- **Necessidades sociais:** referem-se ao pertencimento e às boas relações interpessoais. Um clima de confiança e cooperação ajuda a fortalecer os vínculos e a elevar o engajamento coletivo (Robbins; Judge, 2018).
- **Necessidades de estima:** referem-se à valorização, respeito e reconhecimento profissional. Quando os colaboradores percebem que seus esforços são reconhecidos,

o sentimento de autoconfiança e propósito se amplia de maneira significativa (Bergamini, 2019).

- **Necessidades de autorrealização:** situam-se no topo da pirâmide e dizem respeito ao pleno desenvolvimento do potencial humano. Nesse estágio, a motivação é sustentada pela autonomia, criatividade e aprendizado contínuo, o que, segundo Deci e Ryan (2017), corresponde às necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento.

Dessa forma, a motivação no ambiente de trabalho está diretamente relacionada à satisfação progressiva dessas necessidades. Quando o colaborador percebe que suas demandas estão sendo reconhecidas e valorizadas, tende a desenvolver maior comprometimento e engajamento com os objetivos e metas organizacionais. Como evidencia Chiavenato (2020), as equipes quando estão motivadas apresentam melhor desempenho e produtividade no ambiente de trabalho, uma vez que se sentem alinhadas aos valores e metas da empresa. Assim, o impacto positivo da motivação vai além do desempenho individual, refletindo-se em um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e sustentável a longo prazo.

2.3.Desafios Contemporâneos para Manter a Motivação no Trabalho

Em razão do constante avanço tecnológico, do surgimento da inteligência artificial e da criação de novas ferramentas corporativas, o mercado cresce, a concorrência aumenta e a demanda direcionada aos colaboradores se torna maior e mais exigente (Schwab, 2016; Davenport; Kirby, 2021). Essa revolução histórica da tecnologia, que tem como objetivo trazer melhorias para o mundo em todos os aspectos, pode causar impactos significativos na saúde mental das pessoas em razão da agilidade dos processos, pois exige que elas se esforcem para acompanhar e se adaptar diante dos desafios que o mundo atual impõe (Sennett, 2006).

É inevitável que, perante a esses diversos fatores enfrentados pelos colaboradores, não ocorram casos de burnout, depressão e ansiedade (Maslach; Leiter, 2016). A saúde mental

dos funcionários se compromete, e então, é nesse momento que o desempenho operacional da empresa sofre uma queda significativa por falta de estratégias que poderiam ter sido tomadas a fim de evitar a desmotivação de todos (Chiavenato, 2020).

Considerando os casos em que a saúde mental dos colaboradores é prejudicada por circunstâncias do ambiente de trabalho em que se está inserido, observa-se a necessidade da criação de estratégias com o intuito de prevenir essas ocorrências e tornar o ambiente operacional saudável e acolhedor (Brasil, 2022; OMS, 2022).

O que se espera de empresas que possuem valores e princípios bem estabelecidos e os priorizam é oferecer assistência e apoio aos seus colaboradores frente a esses desafios. Existem diversas estratégias capazes de melhorar a experiência dos funcionários dentro da empresa, como, por exemplo, implantar a cultura do feedback (Robbins; Judge, 2019), treinar a equipe para lidar com a demanda operacional e as tarefas atribuídas (Gil, 2019), promover palestras enfatizando a importância da conciliação entre saúde mental e vida profissional e incluir atendimento psicológico nos benefícios disponibilizados pela empresa (Chiavenato, 2020; Who, 2022). A valorização do colaborador é um dos elementos essenciais que compõem os requisitos para se conquistar a ascensão na esfera empresarial. Vale reforçar que é humanamente esperado que bom gestores e líderes não se preocupem somente com a entrega de bons resultados e alcance de metas, mas sim com o bem-estar de todos que compõem o seu time empresarial.

2.4. Fatores que Influenciam a Motivação no Ambiente de Trabalho

Quando se está inserido em um ambiente organizacional, especialmente em cargos de gestão, é essencial garantir que esse espaço seja acolhedor, motivador e propício ao desenvolvimento dos colaboradores. A motivação no ambiente profissional está diretamente relacionada ao desempenho nas atividades diárias, ao cumprimento de metas e à construção de um local de trabalho mais produtivo e saudável, tanto para a empresa quanto para os próprios profissionais (Robbins; Judge, 2019; Bergamini, 2018).

Um dos primeiros aspectos a serem considerados é a qualidade das condições físicas e emocionais do ambiente de trabalho. Um espaço bem iluminado, climatizado, com boa ergonomia e infraestrutura adequada contribui significativamente para o conforto, a concentração e o bem-estar dos colaboradores (Chiavenato, 2020). No aspecto emocional, é fundamental cultivar um clima organizacional baseado no respeito, na empatia e na confiança, promovendo relações interpessoais saudáveis e fortalecendo o senso de pertencimento (Schein, 2017; Bergamini, 2018).

Além disso, uma cultura organizacional sólida e bem definida constitui um pilar estratégico para a motivação. Conforme Chiavenato (2014, p. 126), “a cultura organizacional representa o modo como as pessoas pensam, sentem e agem dentro da empresa”. A cultura representa os valores, crenças e comportamentos que orientam a rotina da organização. Quando esses valores são compartilhados e vivenciados no cotidiano, os colaboradores tendem a se identificar mais com a empresa, reconhecendo propósito em suas atividades e desenvolvendo vínculos mais duradouros (Schein, 2017; Hofstede *et al.*, 2010).

Outro fator decisivo é o investimento nos funcionários. Oferecer remuneração compatível com o mercado, benefícios atrativos — como plano de saúde, vale-alimentação, bônus e horários flexíveis — e reconhecer os esforços dos colaboradores por meio de recompensas financeiras, elogios públicos ou oportunidades de crescimento fortalece o engajamento e o comprometimento com os resultados (Maslow, 1954; Chiavenato, 2020). Quando os profissionais se sentem valorizados, tornam-se mais motivados, produtivos e leais à organização.

O feedback contínuo também exerce papel central na motivação. Ele deve ser construtivo, transparente e orientado ao desenvolvimento. Quando associado a oportunidades de aprendizado, como treinamentos, planos de carreira, mentorias e promoções internas, o feedback torna-se um instrumento poderoso para alinhar expectativas, estimular o aprimoramento constante e demonstrar o investimento da empresa no potencial humano (Robbins; Judge, 2019; Gil, 2019).



Diante disso, cabe à liderança atuar estrategicamente na construção de um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados, apoiados e motivados a crescer junto com a organização (Bennis, 2006; Adair, 2011). A liderança eficaz é aquela que compreende o papel humano nas organizações e o traduz em práticas de gestão que favorecem o engajamento e a sustentabilidade emocional do grupo.

3. MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza, como básica, pois busca ampliar o conhecimento teórico sobre os fatores que influenciam a motivação e o engajamento no ambiente organizacional, sem a intenção imediata de aplicação prática dos resultados.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que procura identificar, compreender e analisar as características e relações existentes entre variáveis associadas à motivação, ao engajamento e ao desempenho dos colaboradores.

No que se refere à abordagem do problema, adota-se o método qualitativo, fundamentado na análise e interpretação de referenciais teóricos clássicos e contemporâneos da área de gestão de pessoas. Essa escolha permite compreender o fenômeno em profundidade, a partir de significados e relações, sem recorrer à mensuração estatística.

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2019), a pesquisa bibliográfica possui, normalmente, as seguintes etapas metodológicas: delimitação do tema e do problema de pesquisa; formulação dos objetivos; levantamento das fontes de informação (livros, artigos científicos, dissertações e sites institucionais); leitura exploratória e seletiva; fichamento e análise crítica; e redação fundamentada teoricamente conforme as normas da ABNT (NBR 6023:2018).

A escolha pela pesquisa bibliográfica mostra-se adequada diante da natureza teórica do estudo e da complexidade do fenômeno analisado. Como ressaltam Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica “permite o exame crítico e sistemático de publicações relevantes, possibilitando a construção de um arcabouço conceitual consistente e

atualizado”. No contexto deste artigo, essa abordagem possibilitou integrar diferentes perspectivas sobre motivação e engajamento organizacional, promovendo uma análise comparativa entre autores clássicos e contemporâneos. Dessa forma, a estratégia metodológica adotada assegura o rigor científico necessário à investigação e sustenta as discussões desenvolvidas nos resultados e na conclusão do trabalho.

4. RESULTADOS

Diante de um cenário em que os colaboradores não se sentem motivados no ambiente organizacional, é comum observar um desempenho insatisfatório nas atividades diárias, dificuldades no cumprimento de metas e, conseqüentemente, impactos negativos tanto no crescimento da empresa quanto no desenvolvimento pessoal dos profissionais. Nesse contexto, torna-se essencial a adoção de práticas eficazes que promovam a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho, visto que ambos estão diretamente relacionados à produtividade e aos resultados organizacionais. Conforme destaca Chiavenato (2014, p. 78), “a motivação é o impulso interno que leva à ação orientada para objetivos”.

Um dos pilares fundamentais para alcançar esse objetivo é a melhoria do clima organizacional. A motivação influencia diretamente as relações interpessoais, o bem-estar coletivo e a sensação de pertencimento da equipe.

Quando os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e parte integrante da organização, a probabilidade de engajamento nas tarefas e de superação de metas aumenta significativamente. Um ambiente harmonioso e colaborativo não apenas eleva o moral da equipe, mas também reduz a rotatividade e favorece a consolidação de uma cultura organizacional sólida (Bergamini, 2018; Chiavenato, 2020).

Além disso, é essencial que o ambiente de trabalho estimule a inovação e a criatividade. Organizações que promovem a motivação tendem a incentivar a geração de novas ideias, a busca por soluções criativas e a implementação de melhorias contínuas nos processos internos (Robbins; Judge, 2019; Chiavenato, 2020). Para que isso se concretize, torna-se indispensável o fortalecimento de uma cultura organizacional que represente os valores e



a identidade da instituição, direcionando comportamentos e sustentando o engajamento coletivo (Schein, 2017; Hofstede *et al.*, 2010).

A construção dessa cultura depende de práticas cotidianas e de uma liderança capaz de inspirar a equipe, estimulando o pensamento inovador e a cooperação (Bennis, 2006; Adair, 2011). A flexibilização de processos e o acolhimento de novas ideias contribuem para a confiança e o senso de pertencimento dos profissionais, reforçando o compromisso com os resultados organizacionais (Gil, 2019; Chiavenato, 2020).

Por fim, a motivação e a produtividade estão intrinsecamente relacionadas: profissionais que se sentem reconhecidos e valorizados tendem a desempenhar suas funções com maior foco, dedicação e entusiasmo (Maslow, 1954; Bergamini, 2018). Assim, a valorização humana e a consolidação de uma cultura organizacional saudável constituem pilares essenciais para o alcance de resultados sustentáveis.

Esse estado de engajamento não apenas impulsiona os resultados individuais, como também eleva o desempenho coletivo, fortalece a cultura organizacional e favorece o crescimento sustentável da empresa.

Em suma, investir em práticas motivacionais é uma estratégia inteligente e necessária para qualquer organização que almeje excelência. O engajamento dos colaboradores não deve ser visto como um benefício secundário, mas sim como um fator estratégico capaz de transformar desafios em oportunidades e impulsionar o sucesso a longo prazo

5. DISCUSSÕES

Os resultados e reflexões apresentados neste estudo reforçam que a motivação e o engajamento não são apenas variáveis relacionadas ao desempenho organizacional, mas constituem competências essenciais que devem ser compreendidas, desenvolvidas e aplicadas desde a formação acadêmica (Bergamini, 2018; Chiavenato, 2020). Nesse contexto, evidencia-se a importância de que os cursos de ensino superior promovam uma formação capaz de preparar futuros gestores conscientes da dimensão humana nas



organizações, reconhecendo que o capital humano é o principal diferencial competitivo (Robbins; Judge, 2019; Gil, 2019).

A educação profissional, portanto, precisa ir além da dimensão técnica, estimulando nos estudantes a capacidade de compreender o comportamento humano, valorizar as relações interpessoais e aplicar estratégias de motivação que favoreçam ambientes de trabalho mais colaborativos, produtivos e sustentáveis (Adair, 2011; Bennis, 2006). A formação de gestores implica também o desenvolvimento de líderes empáticos, éticos e preparados para lidar com desafios complexos que envolvem não apenas processos e resultados, mas, sobretudo, pessoas (Chiavenato, 2020; Schein, 2017).

Nesse sentido, o ensino superior deve integrar em sua matriz curricular conteúdos voltados à liderança, motivação, engajamento e gestão de pessoas, de modo a articular teoria e prática. Projetos interdisciplinares, atividades extensionistas e estudos de caso configuram-se como instrumentos pedagógicos eficazes para aproximar os estudantes da realidade organizacional e do papel social do gestor (Gil, 2019; Bergamini, 2018).

A discussão sobre motivação e engajamento, portanto, não se restringe ao universo corporativo, mas abrange também a responsabilidade das instituições de ensino na formação de profissionais capazes de compreender que o sucesso organizacional depende da valorização do capital humano (Maslow, 1954; Robbins; Judge, 2019). O desenvolvimento de competências socioemocionais e de liderança torna-se, assim, um diferencial competitivo para o futuro profissional e uma contribuição significativa para o mercado e para a sociedade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão apresentada ao longo deste estudo evidencia que a motivação e o engajamento são fatores determinantes para o desempenho humano e o sucesso organizacional. Quando os colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e inseridos em um ambiente que estimula o crescimento e o aprendizado, tendem a desenvolver um vínculo



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

mais sólido com a organização, refletindo diretamente em produtividade, inovação e satisfação no trabalho.

O estudo demonstra que compreender os fatores que influenciam a motivação vai além de uma simples estratégia de gestão, constituindo-se como um diferencial competitivo e uma prática essencial para a construção de empresas mais humanas e sustentáveis. A liderança, o reconhecimento e o propósito organizacional emergem como pilares fundamentais para manter o engajamento e fortalecer as relações de trabalho.

Além disso, a pesquisa reforça a importância de que as instituições de ensino superior estimulem em seus estudantes a reflexão sobre a gestão de pessoas e a valorização do capital humano. A formação acadêmica deve preparar profissionais capazes de compreender que resultados consistentes decorrem do equilíbrio entre desempenho e bem-estar.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e motivação**. São Paulo: Clio Editora, 2011.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BENNIS, W. **A invenção de um líder: dominando os desafios do trabalho de liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **O líder do futuro: novas visões sobre a liderança eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Saúde mental e trabalho: diretrizes para promoção do bem-estar no ambiente corporativo**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em: 02 out. 2025.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DAVENPORT, T. H.; KIRBY, J. **Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines**. New York: Harper Business, 2016.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness**. New York: Guilford Press, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016. DOI: 10.1002/wps.20311. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4911781/>. Acesso em: 31 set. 2025.

MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2019.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização: onde estamos e para onde vamos? In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de**



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

gestão. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. p. 283–305. Disponível em:
<https://pdfcoffee.com/qdownload/novas-medidas-do-comportamento-organizacional-3-pdf-free.html>. Acesso em: 02 out. 2025.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter:** as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.