

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
LUANA DE AZEVEDO CANDIDO
NATHALIA OLIVEIRA DA SILVA SOARES

FATORES MOTIVACIONAIS E ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

São Carlos
2025

**LUANA DE AZEVEDO CANDIDO
NATHALIA OLIVEIRA DA SILVA SOARES**

FATORES MOTIVACIONAIS E ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Dra. Lilian Segnini Rodrigues

São Carlos

2025

FATORES MOTIVACIONAIS E ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS¹

Luana de Azevedo Candido²

Nathalia Oliveira da Silva Soares³

Lilian Segnini Rodrigues⁴

Resumo: O presente artigo investiga os fatores motivacionais que influenciam o engajamento dos colaboradores nas organizações contemporâneas, analisando como dimensões como reconhecimento, liderança, desenvolvimento profissional, qualidade de vida e planos de carreira impactam a satisfação, o desempenho e a retenção de talentos. O objetivo central é compreender de que forma esses elementos contribuem para a construção de ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e sustentáveis. A pesquisa possui natureza básica, abordagem qualitativa e delineamento de estudo de caso múltiplo, utilizando questionário eletrônico semiestruturado aplicado a profissionais de diferentes setores. Os dados foram examinados por meio de análise de conteúdo, complementada por estatísticas descritivas. Os resultados demonstraram que a liderança empática, o reconhecimento constante e as oportunidades de desenvolvimento figuram como os principais fatores de engajamento, enquanto a ausência de planos estruturados de carreira e de políticas efetivas de valorização tende a reduzir a motivação e aumentar a rotatividade. Constatou-se, ainda, que a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são crescentemente valorizados pelos trabalhadores. Conclui-se que práticas de gestão humanizadas e participativas representam um diferencial estratégico capaz de fortalecer o vínculo organizacional, elevar o comprometimento e impulsionar resultados sustentáveis.

Palavras-chave: Motivação; Engajamento; Liderança; Desenvolvimento profissional; Retenção de talentos.

Abstract: This article investigates the motivational factors that influence employee engagement in contemporary organizations, analyzing how dimensions such as recognition, leadership, professional development, quality of life, and career planning affect satisfaction, performance, and talent retention. The main objective is to understand how these elements contribute to building more productive, healthy, and sustainable work environments. The research is basic in nature, with a qualitative approach and a multiple case study design, employing a semi-structured electronic questionnaire applied to professionals from different sectors. The collected data were analyzed through content analysis, complemented by descriptive statistics. The findings revealed that empathetic leadership, continuous

¹ Trabalho de Graduação apresentado na VIII Mostra de Trabalho de Graduação da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos.

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: luana.candido01@fatec.sp.gov.br.

³ Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: nathalia.soares3@fatec.sp.gov.br.

⁴ Doutora em Ciências Sociais pela FCLAr/Unesp. Mestre em Administração e Sociedade pela UFSCar. Docente da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br.

recognition, and development opportunities are the main drivers of engagement, while the lack of structured career plans and effective appreciation policies tends to decrease motivation and increase turnover. Furthermore, flexibility and work–life balance were found to be increasingly valued by employees. It is concluded that humanized and participatory management practices represent a strategic advantage capable of strengthening organizational bonds, enhancing commitment, and promoting sustainable results.

Keywords: Motivation; Engagement; Leadership; Professional development; Talent Retention.

1 INTRODUÇÃO

A motivação e o engajamento dos colaboradores têm sido amplamente reconhecidos como elementos centrais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações contemporâneas. Em um cenário competitivo e em constante transformação, as empresas que conseguem despertar o comprometimento e a satisfação de seus funcionários conquistam maior vantagem estratégica, pois o capital humano se consolida como um dos principais diferenciais organizacionais. Quando os indivíduos percebem sentido em suas atividades e se sentem valorizados, sua disposição para colaborar, inovar e alcançar metas coletivas aumenta significativamente. Por outro lado, ambientes marcados pela falta de reconhecimento e pela ausência de oportunidades de desenvolvimento tendem a gerar apatia, desinteresse e aumento da rotatividade, afetando diretamente a produtividade e o clima organizacional (Herzberg, 1959; Chiavenato, 2014; Bakker; Demerouti, 2017).

No contexto brasileiro, a elevada taxa de turnover permanece como um dos desafios mais críticos da gestão de pessoas. Essa rotatividade constante compromete não apenas a estabilidade das equipes, mas também o desempenho financeiro das empresas, uma vez que implica custos adicionais com recrutamento, treinamento e readaptação de novos funcionários. Além disso, a saída recorrente de profissionais qualificados acarreta a perda de conhecimento e experiência acumulada, impactando negativamente a competitividade e a imagem institucional (Melo, 2014; G1, 2022; Deloitte, 2021). Assim, a retenção de talentos tornou-se um tema estratégico para as organizações que buscam manter-se sólidas e inovadoras em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

Compreender os fatores que impulsionam a motivação e o engajamento tornou-se indispensável diante das profundas transformações nas relações de trabalho. A digitalização dos processos, a adoção de modelos híbridos e o avanço das tecnologias de comunicação transformaram as expectativas dos profissionais e a forma como se relacionam com o

trabalho. Atualmente, os colaboradores não buscam apenas remuneração, mas também propósito, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As novas gerações, em especial, valorizam experiências de aprendizado contínuo, ambientes colaborativos e oportunidades de crescimento que permitam conciliar o desenvolvimento pessoal e profissional (Gajendran; Harrison; Delaney-Klinger, 2021; PwC, 2022).

Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel cada vez mais estratégico dentro das organizações, sendo responsável por desenvolver políticas e práticas capazes de alinhar os objetivos corporativos às necessidades humanas. Chiavenato (2014) enfatiza que a valorização do colaborador como parceiro estratégico é uma das chaves para o sucesso organizacional, uma vez que estimula o comprometimento e a corresponsabilidade pelos resultados. De Vos e Cambré (2017) complementam que empresas que promovem relações baseadas em confiança, reconhecimento e desenvolvimento mútuo apresentam maior capacidade de reter talentos e fortalecer sua cultura interna.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como propósito analisar os principais fatores motivacionais que influenciam o engajamento dos funcionários, buscando compreender como esses elementos se relacionam com a satisfação, a produtividade e a permanência no ambiente de trabalho. A pesquisa examina dimensões como reconhecimento, liderança, oportunidades de crescimento, qualidade de vida e planos de carreira, verificando de que maneira cada uma delas contribui para o comprometimento e a retenção de talentos.

Além de abordar os fundamentos teóricos sobre motivação e engajamento, este trabalho pretende oferecer subsídios práticos que auxiliem gestores e profissionais de Recursos Humanos na formulação de estratégias voltadas à valorização do capital humano. Com base em autores clássicos e contemporâneos — como Herzberg (1959), Chiavenato (2014), Hirschi e Spurk (2019) e Vallerand (2020) —, busca-se compreender o papel da motivação sob a perspectiva intrínseca, relacionada à autorrealização e ao propósito, e extrínseca, associada a recompensas e reconhecimento.

Por fim, este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica que sustenta a discussão sobre os principais fatores motivacionais e de engajamento no ambiente corporativo. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os resultados obtidos e, por fim, as considerações finais, que sintetizam as contribuições e reflexões acerca do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo apresentar e discutir os principais conceitos, teorias e autores que embasam o estudo sobre motivação e engajamento dos colaboradores. A análise bibliográfica permite compreender de forma crítica como esses fatores se relacionam com o desempenho organizacional e a satisfação no trabalho, fornecendo base para as discussões apresentadas nos resultados.

A seguir, são abordados os principais eixos temáticos que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa: reconhecimento e valorização, liderança inspiradora, oportunidades de desenvolvimento pessoal, flexibilidade e qualidade de vida e, por fim, plano de carreira e desenvolvimento individual.

2.1 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO

O reconhecimento e a valorização do colaborador são elementos essenciais para o fortalecimento do engajamento e da produtividade organizacional. Segundo Chiavenato (2014), a motivação vai além de recompensas financeiras, envolvendo também dimensões simbólicas, como elogios, incentivos e feedbacks construtivos, que reforçam o sentimento de pertencimento e satisfação no trabalho.

Herzberg (1959), ao propor a Teoria dos Dois Fatores, destaca que o reconhecimento é um dos principais determinantes da satisfação profissional, sendo distinto dos fatores higiênicos, que apenas evitam a insatisfação. De acordo com Bakker e Demerouti (2017), no modelo *Job Demands–Resources* (JD-R), a valorização atua como um recurso psicológico que amplia a energia, o engajamento e o bem-estar no trabalho.

Conforme Vallerand (2020, p. 15), “o reconhecimento constante estimula a paixão pelo que se faz e fortalece o vínculo emocional entre o indivíduo e a organização”. Assim, reconhecer o esforço individual e coletivo ultrapassa o simbolismo de uma ação pontual tratando-se de uma estratégia de gestão que impacta diretamente a cultura organizacional e contribui para a retenção de talentos.

2.2 LIDERANÇA INSPIRADORA

A liderança exerce papel determinante na motivação e no engajamento das equipes. Bass e Riggio (2006) afirmam que líderes transformacionais são capazes de inspirar e orientar suas equipes com base em valores compartilhados, promovendo identificação e propósito coletivo.

Segundo Kouzes e Posner (2017), a clareza na comunicação de uma visão de futuro, aliada ao reconhecimento dos esforços da equipe, fortalece o vínculo emocional entre líder e liderados. Eva et al. (2019) acrescentam que a liderança servidora, pautada na empatia e na escuta ativa, prioriza o bem-estar das pessoas e aumenta o sentimento de pertencimento.

De acordo com Cameron (2021), líderes positivos estimulam otimismo, resiliência e propósito, criando ambientes de trabalho mais humanos e colaborativos. Em síntese, a liderança inspiradora é mais que uma competência gerencial: é um fator de influência direta sobre o clima organizacional, o desempenho e a sustentabilidade das relações de trabalho.

2.3 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O desenvolvimento contínuo dos profissionais é um dos pilares da motivação organizacional. Robbins e Judge (2019) destacam que o investimento em treinamento e capacitação amplia habilidades e gera senso de progresso, incentivando o colaborador a contribuir mais ativamente com os objetivos da empresa.

A Teoria da Autodeterminação, formulada por Deci e Ryan (1985), afirma que a busca por crescimento pessoal e autonomia constitui uma das principais fontes de motivação intrínseca. Na visão de Noe (2020), empresas que oferecem programas estruturados de aprendizado fortalecem os vínculos com seus funcionários, reduzem a rotatividade e aumentam o comprometimento.

Hirschi (2018) reforça que o desenvolvimento profissional está intimamente ligado à construção de carreiras sustentáveis, pois permite ao indivíduo adaptar-se às transformações do mercado e perceber propósito em sua trajetória. Dessa forma, proporcionar oportunidades de crescimento é um investimento estratégico no capital humano e na longevidade organizacional.

2.4 FLEXIBILIDADE E QUALIDADE DE VIDA

A flexibilidade nas relações de trabalho e a busca pela qualidade de vida são aspectos centrais da gestão de pessoas contemporânea. Walton (1973) já destacava que ambientes saudáveis e participativos são fundamentais para o bem-estar e o engajamento. Décadas depois, Kossek e Lautsch (2018) ampliaram essa perspectiva ao demonstrar que políticas de flexibilidade — como horários adaptáveis, teletrabalho e autonomia — contribuem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e para o aumento da produtividade.

Gajendran, Harrison e Delaney-Klinger (2021) observaram que o trabalho remoto, quando bem estruturado, promove maior satisfação e desempenho. Carneiro e Silva (2022) complementam que a flexibilidade é cada vez mais valorizada por profissionais de diferentes gerações e tornou-se um fator decisivo na atração e retenção de talentos. Portanto, políticas que conciliam autonomia, qualidade de vida e equilíbrio refletem maturidade organizacional e fortalecem o vínculo entre empresa e colaborador.

2.5 PLANO DE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O planejamento de carreira constitui uma ferramenta estratégica que beneficia tanto o colaborador quanto a organização. Schein (1996) defende que planos de carreira bem estruturados auxiliam o indivíduo a visualizar o futuro profissional dentro da empresa, estimulando comprometimento e motivação.

Chiavenato (2014) acrescenta que investir no desenvolvimento dos colaboradores demonstra valorização e confiança no potencial humano, criando uma cultura de aprendizado contínuo. De Vos e Cambré (2017) enfatizam que a clareza nas oportunidades de crescimento é um dos principais fatores de retenção de talentos, enquanto Hirschi e Spurk (2019) destacam que carreiras alinhadas às aspirações pessoais são mais sustentáveis e produtivas.

Dessa forma, o plano de carreira não deve ser entendido apenas como uma ferramenta administrativa, mas como uma política de valorização humana que conecta metas organizacionais às expectativas individuais, fortalecendo o engajamento e a permanência dos profissionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui natureza básica, com abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender em profundidade os fatores que influenciam a motivação e o engajamento dos colaboradores, sem o objetivo imediato de aplicar resultados práticos em uma situação

específica. De acordo com Gil (2017), os estudos qualitativos são indicados quando se pretende explorar percepções, significados e comportamentos que não podem ser adequadamente mensurados apenas por dados numéricos. Assim, a investigação foi conduzida de forma a privilegiar a interpretação e a análise contextual dos fenômenos ligados à gestão de pessoas.

O delineamento adotado foi o de estudo de caso múltiplo, estratégia que permite a observação comparativa de diferentes realidades organizacionais e possibilita compreender como fatores semelhantes se manifestam em contextos diversos. Essa opção metodológica favorece uma visão mais ampla do objeto pesquisado e contribui para a identificação de padrões e particularidades que enriquecem a análise. Yin (2015) e Denzin & Lincoln (2018) destacam que o estudo de caso é especialmente útil em pesquisas que envolvem fenômenos sociais complexos, como comportamento humano e processos de motivação.

Para a coleta de dados, foi elaborado um formulário eletrônico semiestruturado, contendo perguntas abertas e fechadas. Essa combinação possibilitou reunir tantas informações quantitativas, referentes à frequência e concordância de certas percepções, quanto dados qualitativos, que expressam opiniões e experiências individuais. A inclusão de uma escala de concordância permitiu mensurar o grau de motivação, reconhecimento, liderança, qualidade de vida no trabalho e oportunidades de desenvolvimento percebidos pelos participantes. Tal formato assegura maior padronização das respostas, ao mesmo tempo em que oferece um material interpretativo rico e diversificado (Gil, 2008).

A amostragem foi do tipo não probabilística por conveniência, constituída por trabalhadores voluntários de distintos setores pertencentes a organizações públicas e privadas. Essa escolha visa captar uma pluralidade de percepções e vivências sobre os fatores que influenciam o engajamento no trabalho. Segundo Freitas e Prodanov (2009), essa técnica é apropriada quando o propósito da pesquisa é compreender um fenômeno social em profundidade, sem a necessidade de representatividade estatística.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da análise de conteúdo, metodologia proposta por Minayo (2001), que consiste em identificar categorias temáticas, padrões e significados implícitos nas respostas. As informações obtidas por meio da escala de concordância foram tratadas de forma descritiva, servindo como apoio complementar à análise qualitativa. Essa integração entre métodos contribuiu para ampliar a compreensão dos resultados e fortalecer a interpretação das evidências, possibilitando extrair conclusões que reflitam de forma mais fidedigna a realidade estudada.

4 RESULTADOS

A pesquisa contou com 77 participantes, representando diferentes segmentos e portes organizacionais. Em relação ao perfil demográfico, 67,5% identificaram-se como mulheres e 32,5% como homens. Quanto à faixa etária, observou-se uma predominância de adultos jovens, principalmente entre 25 e 34 anos, o que indica uma amostra composta majoritariamente por profissionais em fase inicial ou intermediária de carreira. O tempo médio de vínculo empregatício foi de aproximadamente 1,96 anos, com variação entre 1 e 15 anos, demonstrando uma composição diversificada quanto à experiência profissional.

Sobre o setor de atuação, 39% dos respondentes trabalham no comércio, 32,5% na indústria, 19,5% em outros segmentos e 9,1% em instituições públicas. Em relação ao porte das empresas, a maioria afirmou estar vinculada a organizações de médio porte. Essa diversidade de contextos reforça a amplitude da amostra e possibilita compreender diferentes realidades organizacionais, o que é relevante para a análise dos fatores motivacionais e do engajamento. Tais achados estão em consonância com Chiavenato (2014) e Bakker e Demerouti (2017), que destacam a importância de considerar o contexto social e organizacional na compreensão da motivação no trabalho.

A Questão 6, “*Em relação ao meu trabalho, eu me sinto reconhecido pelos meus esforços e contribuições na empresa/organização*”, demonstrou que 47,9% dos participantes concordaram e 16,4% concordaram totalmente com a afirmação, enquanto 35,7% mantiveram-se neutros ou discordaram. Esses resultados indicam que, embora haja práticas de reconhecimento, elas ainda não são percebidas de forma uniforme por todos os colaboradores.

A Questão 7, “*As minhas conquistas são valorizadas e reconhecidas pela minha equipe e liderança*”, revelou que 52,1% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente, enquanto 47,9% permaneceram neutros ou discordaram. Essa proximidade entre os percentuais sugere que o reconhecimento ainda ocorre de forma desigual nas equipes.

A Questão 8, “*O líder cria mecanismos para motivar e capacitar a equipe a alcançar seu melhor desempenho, além de simplesmente dar instruções*”, apresentou 55,4% de concordância parcial e 19,2% de concordância total, enquanto 25,4% dos participantes mantiveram neutralidade ou discordância. Apesar dos avanços observados, nota-se que parte das lideranças ainda carece de práticas mais inspiradoras e humanizadas.

A Questão 9, “*Sinto que faço parte de um ambiente de respeito e colaboração entre colegas*”, obteve 60,3% de avaliações positivas, enquanto 39,7% permaneceram neutros ou discordaram. Esses dados evidenciam um ambiente predominantemente saudável, ainda que existam aspectos que possam ser aprimorados.

Na Questão 10 “*A empresa/organização oferece oportunidades adequadas para o meu desenvolvimento pessoal e profissional*”, 48,1% dos respondentes afirmaram concordar, enquanto 19,5% concordaram totalmente. Em contrapartida, 32,5% mantiveram-se neutros ou discordaram. Esses resultados indicam que, embora parte dos colaboradores perceba avanços nesse aspecto, ainda há um grupo significativo que não identifica políticas estruturadas de desenvolvimento. A ausência de programas contínuos de capacitação ou planos formais de crescimento profissional pode gerar sensação de estagnação e reduzir o envolvimento com o trabalho. Hirschi e Spurk (2019) reforçam que oportunidades de aprendizado e de evolução profissional são fundamentais para fortalecer o vínculo do colaborador com a organização e aumentar o sentimento de propósito.

A Questão 11 “*A empresa/organização oferece flexibilidade suficiente para equilibrar a vida pessoal e profissional de forma satisfatória?*” Os resultados indicam que 39% dos respondentes concordam e 19% concordam totalmente, enquanto 18% adotaram uma posição neutra, 11% discordam e 13% discordam totalmente. Esses dados evidenciam que a maioria dos colaboradores percebe positivamente a flexibilidade oferecida pela organização, embora uma parcela significativa apresente opiniões neutras ou negativas, sugerindo a necessidade de reflexão sobre possíveis ajustes nas políticas e práticas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A Questão 12 “*A empresa/organização oferece um plano de carreira claro e estruturado para o meu desenvolvimento profissional*” revelou uma percepção ainda mais crítica: apenas 19,5% concordaram totalmente e 29,9% parcialmente, enquanto a maioria (50,6%) permaneceu neutra ou discordou. Tal resultado demonstra uma fragilidade significativa nas políticas de gestão de carreira, apontando que muitos colaboradores não enxergam possibilidades concretas de crescimento dentro da empresa. De Vos e Cambré (2017) defendem que a clareza nas trajetórias profissionais é um dos principais elementos que contribuem para a retenção de talentos. No contexto brasileiro, caracterizado por elevados índices de rotatividade (Melo, 2014), a falta de planejamento de carreira representa um obstáculo direto à fidelização de profissionais e à consolidação de equipes de alta performance.

A Questão 13, *“Eu recebo o apoio necessário da organização para alcançar meus objetivos de carreira”*, evidenciou que 49,3% dos participantes concordaram e 13,7% concordaram totalmente, enquanto 37% mantiveram neutralidade ou discordância. Esse resultado sugere que, embora existam ações de suporte ao desenvolvimento profissional, ainda há ausência de acompanhamento mais efetivo das trajetórias individuais.

A Questão 14, *“Tenho os recursos e ferramentas necessários para realizar bem o meu trabalho”*, revelou que 63% dos respondentes avaliaram positivamente as condições de trabalho, enquanto 37% demonstraram neutralidade ou insatisfação. Esses dados mostram que, embora a maioria disponha de infraestrutura adequada, ainda há espaços para melhorias em recursos materiais e tecnológicos.

Já na Questão 15 *“A comunicação entre liderança e equipe é clara e transparente”*, observou-se que 59,7% dos participantes avaliaram positivamente esse aspecto, enquanto 40,3% mantiveram-se neutros ou expressaram discordância. Embora a maioria perceba práticas comunicacionais adequadas, o percentual de insatisfação ainda é relevante, considerando que a comunicação é um dos pilares da liderança eficaz. Kossek e Lautsch (2018) destacam que a clareza na comunicação fortalece a confiança, alinha expectativas e reduz conflitos, aspectos essenciais para o engajamento e a coesão das equipes. A ausência de transparência, por outro lado, pode gerar ruídos, insegurança e distanciamento entre gestores e colaboradores.

A Questão 16 *“Estou satisfeito com minha remuneração em relação ao mercado e às minhas responsabilidades e com os benefícios que a empresa/organização oferece”* apresentou uma divisão quase equilibrada: 48,1% expressaram satisfação, enquanto 51,9% declararam neutralidade ou insatisfação. Esse resultado reforça a relevância dos aspectos financeiros como fator extrínseco de motivação. Segundo Chiavenato (2014), a percepção de remuneração justa influencia diretamente o engajamento e a intenção de permanência. Após o período pós-pandemia, questões salariais e benefícios passaram a ter peso ainda maior, uma vez que muitos trabalhadores passaram a buscar empresas que demonstram reconhecimento financeiro proporcional às suas contribuições (Deloitte, 2021).

A Questão 17, *“Estou satisfeito em trabalhar nesta empresa/organização e pretendo continuar trabalhando nela pelos próximos anos”*, demonstrou que 57,5% dos participantes concordaram e 12,3% concordaram totalmente, enquanto 30,2% mantiveram neutralidade ou discordância. Esses resultados apontam para um nível de satisfação e comprometimento moderadamente alto, ainda que não consolidado.

Quadro 1. Principais respostas à questão aberta

Questão 18. <i>Na sua opinião, o que a empresa poderia fazer para aumentar sua satisfação e incentivar você a permanecer por mais tempo?</i>	Ter mais respeito com o colaborador do chão de fábrica, o gestor não pode ser neutro nem intimidar seus colaboradores; a empresa precisa treinar o gestor para que saiba manter a equipe ativa produzindo por gostar de fazer parte da empresa e não por medo de perder o emprego.
	Reconhecimento dos esforços para melhorar o resultado, ter um ambiente mais acolhedor e receptivo, treinar bem a equipe para que não haja dúvidas e falta de confiança e humanização do seu principal ativo que é seu cliente interno.
	Reconhecimento das atividades desenvolvidas, progressão salarial e progressão de cargo.
	A empresa precisa, com o passar do tempo, se adequar às novas necessidades dos trabalhadores, como flexibilidade e autonomia, como forma de reconhecimento para colaboradores que entregam 101% do que é solicitado.
	Investir em ferramentas (sistemas) que atualmente é uma deficiência específica da minha área e, de modo geral, desenvolver e acompanhar a evolução de gestores operacionais, que ocupam o cargo por habilidades técnicas acima da média ou influência direta dos integrantes do time. Porém, liderar em sua essência requer disciplina, envolvimento, conhecimentos técnicos e habilidades, imparcialidade, escuta ativa, gestão de conflitos, entre outros. Alguns gestores não contemplam todas as características, e tão pouco as desenvolvem, o que gera impacto direto no time.”

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do questionário (2025)

O Quadro 1 reuniu respostas qualitativas à pergunta 18: *“O que a empresa poderia fazer para aumentar sua satisfação e incentivar você a permanecer por mais tempo?”* As respostas evidenciam a importância de fatores como respeito, liderança empática, reconhecimento das entregas e oportunidades de crescimento. Essas observações estão alinhadas com Robbins e Judge (2019), que defendem que líderes eficazes devem agir com empatia, escuta ativa e capacidade de inspirar confiança. Goleman, Boyatzis e McKee (2013) acrescentam que a inteligência emocional é um dos fatores determinantes para o sucesso da liderança, especialmente em ambientes dinâmicos e desafiadores.

O reconhecimento contínuo, por meio de feedbacks, recompensas ou progressão de cargo, aliado à flexibilidade e autonomia, fortalece o bem-estar, o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores (Carneiro e Silva, 2022; Kossek e Lautsch, 2018). A pesquisa evidencia que a liderança humanizada e as oportunidades de desenvolvimento profissional são determinantes para motivar equipes e aumentar a produtividade. Investir nesses fatores promove um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e alinhado ao

propósito organizacional, consolidando uma cultura de crescimento, compromisso e alto desempenho.

5 DISCUSSÃO

A análise dos resultados permitiu compreender, à luz da fundamentação teórica, que a motivação e o engajamento dos colaboradores se configuram como fenômenos multifatoriais, fortemente influenciados por aspectos individuais, interpessoais e organizacionais. A partir das evidências obtidas, observa-se que a gestão de pessoas desempenha papel determinante na construção de ambientes de trabalho saudáveis, nos quais o respeito, o reconhecimento e a comunicação transparente são fatores essenciais para o fortalecimento do vínculo entre colaborador e empresa.

Os resultados demonstraram que as organizações que adotam práticas de gestão humanizadas apresentam índices mais elevados de engajamento e satisfação, o que corrobora o entendimento de Chiavenato (2014), Robbins e Judge (2019) e Herzberg (1959). Esses autores defendem que a motivação vai além dos incentivos financeiros, sendo sustentada também por fatores simbólicos, emocionais e sociais — como valorização, pertencimento e propósito. Assim, o engajamento emerge como resultado da combinação equilibrada entre recompensas extrínsecas e intrínsecas.

No que se refere às oportunidades de desenvolvimento e planos de carreira, os dados evidenciaram fragilidades importantes. A ausência de políticas estruturadas de crescimento e a falta de clareza nas trajetórias profissionais reduzem o comprometimento e elevam os níveis de rotatividade. Essa constatação converge com as reflexões de De Vos e Cambré (2017), que apontam a importância de planos de carreira bem definidos como instrumentos de retenção de talentos e de fortalecimento do vínculo organizacional. Além disso, confirma as observações de Melo (2014), que destaca a rotatividade como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas brasileiras.

Outro ponto amplamente discutido foi o papel da liderança no processo de engajamento. Os resultados mostraram que equipes lideradas por gestores empáticos, comunicativos e justos apresentam maiores índices de satisfação e produtividade. Por outro lado, lideranças autoritárias ou despreparadas geram distanciamento e insegurança, comprometendo o clima organizacional. Esses achados estão alinhados com Goleman, Boyatzis e McKee (2013), que destacam a inteligência emocional como um dos principais preditores do sucesso da liderança e do desempenho coletivo. Assim, torna-se evidente que a

formação de líderes com competências socioemocionais é indispensável para o fortalecimento das relações de trabalho.

O reconhecimento também se destacou como um dos fatores mais relevantes para o engajamento, independentemente do cargo ou setor. Práticas de valorização, como feedbacks construtivos e recompensas simbólicas, fortalecem o vínculo emocional com a empresa e estimulam o sentimento de pertencimento. Essa constatação reforça as ideias de Herzberg (1959), segundo as quais o reconhecimento figura entre os principais motivadores intrínsecos que promovem satisfação e desempenho superior. Quando somado a uma comunicação eficiente, o reconhecimento cria um ciclo virtuoso de engajamento, no qual colaboradores motivados tendem a contribuir mais ativamente para os resultados organizacionais.

Além disso, os resultados evidenciaram a crescente importância da qualidade de vida e da flexibilidade no trabalho. Após a pandemia de Covid-19, as expectativas dos profissionais se transformaram, e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional passou a ser fator determinante de satisfação. As pesquisas de Kossek e Lautsch (2018) e Carneiro e Silva (2022) corroboram essa tendência, destacando que políticas voltadas à flexibilidade e ao bem-estar ampliam o comprometimento e reduzem o estresse laboral. Dessa forma, empresas que adotam práticas voltadas à saúde mental, horários flexíveis e home office demonstram maior maturidade organizacional e sensibilidade às demandas contemporâneas.

Diante disso, pode-se afirmar que o engajamento não se restringe a uma iniciativa pontual, mas resulta de um conjunto integrado de ações estratégicas que envolvem cultura organizacional, liderança, reconhecimento e desenvolvimento contínuo. A coerência entre o discurso institucional e as práticas cotidianas é um dos fatores mais decisivos para o fortalecimento da motivação, pois apenas quando os valores corporativos são vivenciados na prática é que o colaborador desenvolve identificação genuína com a organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender os fatores motivacionais que influenciam o engajamento dos funcionários, analisando como elementos como reconhecimento, liderança, desenvolvimento, qualidade de vida e planos de carreira interferem na satisfação e na permanência dos colaboradores nas organizações. Os resultados confirmaram que a motivação é um processo dinâmico, multifatorial e dependente da harmonia entre fatores pessoais e institucionais.

Constatou-se que o reconhecimento contínuo, a comunicação transparente e a liderança humanizada constituem pilares fundamentais para a criação de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos. Empresas que priorizam práticas de valorização e investem no desenvolvimento de líderes empáticos alcançam níveis mais elevados de engajamento, o que impacta positivamente o desempenho coletivo e a retenção de talentos.

Verificou-se também que a falta de planos de carreira e de oportunidades estruturadas de crescimento ainda representa um desafio significativo. Tais lacunas geram desmotivação e limitam a permanência dos profissionais, especialmente entre as novas gerações, que valorizam aprendizado contínuo e propósito. Assim, recomenda-se que as organizações invistam em políticas de progressão e capacitação, promovendo trajetórias profissionais claras e compatíveis com os objetivos institucionais.

Outro aspecto relevante refere-se à valorização da qualidade de vida e da flexibilidade no trabalho. O cenário pós-pandemia consolidou a importância de práticas que equilibrem as demandas pessoais e profissionais, fortalecendo o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores. Empresas que demonstram sensibilidade a essas necessidades tendem a apresentar menor rotatividade e maior produtividade.

Como limitação, destaca-se que a amostra da pesquisa foi composta por participantes voluntários, o que pode restringir a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo da investigação, explorando comparações entre diferentes setores, regiões e níveis hierárquicos, bem como incorporando métodos quantitativos mais robustos.

Em termos práticos, o estudo contribui para a área de Recursos Humanos ao oferecer subsídios que reforçam a importância de estratégias humanizadas de gestão. A valorização das pessoas, o estímulo ao desenvolvimento e o reconhecimento contínuo devem ser incorporados como parte da cultura organizacional e não apenas como ações pontuais.

Por fim, conclui-se que o verdadeiro diferencial competitivo das empresas reside em seu capital humano. Investir na humanização das relações de trabalho, na formação de líderes éticos e na construção de uma cultura baseada em confiança e propósito é a via mais segura para consolidar equipes engajadas, inovadoras e sustentáveis. Em um ambiente de negócios cada vez mais exigente, compreender e nutrir os fatores motivacionais dos colaboradores não é apenas uma boa prática, mas uma estratégia essencial para o crescimento e a perenidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C.; NOHARA, J. **Monografia no Curso de Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos com Foco em Competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job Demands–Resources Theory. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2006.
- CAMERON, K. S. **Positively Energizing Leadership**. Oakland: Berrett-Koehler, 2021.
- CARNEIRO, M. S.; SILVA, R. R. Trabalho remoto e equilíbrio vida-trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 4, p. 1–18, 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. New York: Springer, 1985.
- DE VOS, A.; CAMBRÉ, B. Career Management in the 21st Century. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 1, p. 23–32, 2017.
- DELOITTE. **2021 Global Human Capital Trends: Special Report**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 22 out. 2025.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- EVA, N. et al. Servant Leadership: A Systematic Review. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111–132, 2019.
- FREITAS, E. C.; PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A.; DELANEY-KLINGER, K. Telecommuting. **Academy of Management Annals**, v. 15, n. 1, p. 1–39, 2021.

G1. **Turnover, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas.** *G1*, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>. Acesso em: 22 out. 2025.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence**. Boston: Harvard Business Press, 2013.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

GUPY. **Retenção de Talentos**. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos/>. Acesso em: 22 out. 2025.

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HIRSCHI, A. The Fourth Industrial Revolution. **Career Development Quarterly**, v. 66, n. 3, p. 192–204, 2018.

HIRSCHI, A.; SPURK, D. Career Development in Organizations and Beyond. **Journal of Vocational Behavior**, v. 110, p. 1–4, 2019.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle**. 8. ed. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 2003.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A. Work–Life Flexibility: Challenges and Benefits. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 1, p. 37–45, 2018.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge**. 6. ed. San Francisco: Wiley, 2017.

LACHAC, R. **Um modelo alternativo para o estudo do turnover**. Tese (Doutorado) — Universidade não informada, 1995.

LINHARES, J. **A Nova Guerra pelo Talento**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2010.

MELO, L. **No Brasil, a rotatividade de pessoal cresceu 82%**. Exame, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial/>. Acesso em: 22 out. 2025.

MENDONÇA, Marcia da Costa Furtado de. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

MOTTA-ROTH, D.; HENDGES, G. H. **Produção Textual na Universidade**. 1. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

NOE, R. A. **Employee Training and Development**. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2020.

PONTOTEL. **Política de remuneração: veja qual a importância para empresas e como implementá-la!** 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/politica-de-remuneracao/>. Acesso em: 22 out. 2025.

PWC. **Future of Work and Skills**. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com>. Acesso em: 22 out. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. 18. ed. Boston: Pearson, 2019.

SANT'ANNA, A. de S. **Profissionais Modernos, Empresas Arcaicas?** 1. ed. São Paulo: FGV, 2010.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

VALLERAND, R. J. The Dualistic Model of Passion for Work. **Advances in Motivation Science**, v. 7, p. 1–36, 2020.

WALTON, R. E. **Criteria for Quality of Work Life**. In: **The Quality of Working Life**. New York: Free Press, 1973.

YAMAMOTO, H. A relação entre gestão de benefícios de funcionários e retenção de funcionários. **Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos**, v. 17, p. 3550–3564, 2011.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

Pesquisa para Trabalho de Graduação
Faculdade de Tecnologia de São Carlos
Curso: Gestão de Recursos Humanos

SEÇÃO 1

Olá,

Este questionário foi elaborado para o desenvolvimento do nosso Trabalho de Graduação, do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Fatec São Carlos, cujo objetivo é “analisar os fatores que influenciam a satisfação e a retenção de funcionários, identificando práticas eficazes para reduzir o turnover e aumentar o engajamento” que está sob orientação da Profa. Dra. Lilian Segnini Rodrigues. O questionário é destinado a pessoas que trabalham atualmente em qualquer organização, seja pública ou privada. Se você não está trabalhando atualmente, por favor, desconsidere este questionário.

Agradecemos sua participação que é muito importante para o desenvolvimento desta pesquisa.

Atenciosamente,

Luana de Azevedo Candido e Nathalia Oliveira

SEÇÃO 2

(Todas as perguntas obrigatórias, com exceção da última que é aberta)

1. Qual é o seu gênero?

Homem

Mulher

Outro

Prefiro não responder

2. Qual é sua faixa etária?

De 18 a 29 anos

De 30 a 49 anos

De 50 a 69 anos

Acima de 70 anos

3. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa/organização?

Menos de 1 ano

De 1 a 4 anos

De 5 a 9 anos

De 9 a 15 anos

Mais de 15 anos

4. Em qual setor está inserida a empresa/organização que você trabalha?

Indústria

Comércio

Serviço

Setor Público

Outro (Qual)?

5. Qual é o porte da empresa/organização que você trabalha?

Microempresa

Empresa de Pequeno Porte

Empresa de Médio Porte

Grande Empresa

6. Em relação ao meu trabalho, eu me sinto reconhecido pelos meus esforços e contribuições na empresa/organização.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

7. As minhas conquistas são valorizadas e reconhecidas pela minha equipe e liderança.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

8. O líder cria mecanismos para motivar e capacitar a equipe a alcançar seu melhor desempenho, além de simplesmente dar instruções.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

9. Sinto que faço parte de um ambiente de respeito e colaboração entre colegas.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

10. A empresa/organização oferece oportunidades adequadas para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

11. A empresa/organização oferece flexibilidade suficiente para equilibrar minha vida pessoal e profissional de forma satisfatória.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

12. A empresa/organização oferece um plano de carreira claro e estruturado para o meu desenvolvimento profissional.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

13. Eu recebo o apoio necessário da organização para alcançar meus objetivos de carreira.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

14. Tenho os recursos e ferramentas necessários para realizar bem o meu trabalho.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

15. A comunicação entre liderança e equipe é clara e transparente.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

16. Estou satisfeito com minha remuneração em relação ao mercado e às minhas responsabilidades e com os benefícios que a empresa/organização oferece.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

17. Estou satisfeito em trabalhar nesta empresa/organização e pretendo continuar trabalhando nela pelos próximos anos.

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

18. Na sua opinião, o que a empresa poderia fazer para aumentar sua satisfação e incentivar você a permanecer por mais tempo?