

# GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Franciele Orlandi<sup>1</sup>  
Greice Sansão Araldi<sup>2</sup>  
Analú Janaisa Gonçalves de Saibro<sup>3</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa sobre Gestão de Pessoas na área da Administração apresenta de modo breve alguns conceitos sobre motivação e satisfação no ambiente de trabalho. O estudo busca explorar como esses fatores influenciam o desempenho individual e coletivo, destacando a importância de estratégias que promovam o bem-estar dos colaboradores e o alinhamento de seus objetivos pessoais com as metas organizacionais. Assim, a pesquisa contribui para uma compreensão mais ampla sobre o papel da Gestão de Pessoas na construção de organizações mais eficientes e inovadoras. Por fim, a partir dessa movimentação teórica percebe-se a importância de tratar criticamente a questão da motivação e satisfação para o avanço de pressupostos científicos nas teorias da Ciência da Administração.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Administração. Motivação. Satisfação.

## ABSTRACT

The present research on People Management in the field of Administration briefly presents some concepts related to motivation and satisfaction in the workplace. The study aims to explore how these factors influence individual and collective performance, emphasizing the importance of strategies that promote employee well-being and the alignment of their personal goals with organizational objectives. Thus, the research contributes to a broader understanding of the role of People Management in building more efficient and innovative organizations. Finally, based on this theoretical exploration, the importance of critically addressing the issue of motivation and satisfaction for the advancement of scientific assumptions in the theories of Administrative Science becomes evident.

**Keywords:** People Management. Administration. Motivation. Satisfaction.

---

<sup>1</sup> Tecnóloga em Transporte Aéreo pela Faculdade de Tecnologia AEROTD. Pós-graduanda em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. *E-mail:* fran.orlandi2@gmail.com.

<sup>2</sup> Especialista em Filosofia e Teoria do Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Bacharel em Filosofia pela Faculdade São Luiz e Licenciada em Ciências da Religião pelo Centro Universitário Cidade Verde. Professora da Prefeitura de Brusque, SC. *E-mail:* greicearaldi@gmail.com.

<sup>3</sup> Especialista em Gestão Escolar pelo Centro Universitário Cidade Verde, Bacharel em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina. *E-mail:* anasaibro@icloud.com.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Trata-se de um conjunto de práticas estratégicas voltadas para atrair, desenvolver e engajar pessoas, reconhecendo que as pessoas são o principal recurso para alcançar os objetivos organizacionais. Mais do que administrar rotinas, a gestão de pessoas busca criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, promovendo o desenvolvimento individual e coletivo. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas torna-se uma ferramenta essencial para alinhar as necessidades dos colaboradores com as metas da organização, gerando resultados sustentáveis e fortalecendo o capital humano como diferencial competitivo. Entre seus pilares estão a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, aspectos que influenciam diretamente o desempenho, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Assim, compreender o que motiva as pessoas e como promover sua satisfação é essencial para construir equipes mais produtivas, inovadoras e alinhadas aos objetivos organizacionais.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

### 2.1 Breve conceito de administração

Segundo Chiavenato (2003, p. 612), “A administração é a ferramenta, a função ou o instrumento que torna as organizações capazes de gerar resultados e produzir desenvolvimento”. É uma ciência necessária não somente para administradores, mas para todas as áreas do conhecimento humano e científico. O termo “administração” é derivado do latim *ad* significando “direção, tendência para algo” e *ministre* significando “subordinação ou obediência”. Pode-se compreender como “aquele que realiza uma função, abaixo do comando de outro, ou seja, é o indivíduo que presta serviço a um outro” (CHIAVENATO, 2003, p. 5).

A administração nada mais é do que a conclusão racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa, ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para a

existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer (CHIAVENATO, 2003, p. 613).

Deste modo, a administração de uma empresa é fundamental para o sucesso e sua existência. A atuação atenta do administrador no planejamento, funcionamento e na gestão dos recursos humanos e financeiros é a melhor forma de alcançar a lucratividade da organização. “A administração se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional” (CHIAVENATO, 2006, p. 5).

A administração é necessária sempre que as pessoas estiverem trabalhando juntas numa organização. As funções gerenciais devem ser desempenhadas por qualquer um que seja responsável por algum tipo de atividade organizada, funções estas desempenhadas em todos os níveis organizacionais, independentemente do tipo ou tamanho da organização (SILVA, 2002, p. 70).

O fato de administrar é mais que organizar, é fazer com que um grupo humano se volte para um só objetivo, obter lucros para a organização. Assim, a administração tem como principal função decifrar quais os objetivos da organização e transformá-los em procedimentos organizados e controlados através de um planejamento coordenado em todas as áreas da organização.

Assumir tarefas significa disciplina, mas significa também gente. Cada realização de um administrador. São pessoas que administram, e não ‘forças’, nem ‘fatos’. O descortino, a dedicação e a integridade dos administradores determinam se haverá administração (DRUCKER, 1998, p. 22).

A administração não é apenas um conjunto de processos mecânicos ou impessoais. Assumir responsabilidades administrativas exige disciplina e envolve diretamente as pessoas. Isso significa que a administração é, acima de tudo, uma atividade humana, dependente de indivíduos que se dedicam às suas funções.

Os resultados administrativos não são determinados por forças externas ou fatos isolados, mas sim pelas características pessoais dos administradores, como visão estratégica, comprometimento e integridade. É o modo como estes

profissionais conduzem suas tarefas e se relacionam com os outros, que define a qualidade da administração e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Portanto, administrar é um ato humano, baseado na interação e intenção, no discernimento e na ética, sendo essas as verdadeiras forças motrizes por trás de qualquer realização administrativa bem-sucedida.

## 2.2 Gestão de Pessoas

Apesar de não haver um consenso sobre a definição do conceito de Gestão de Pessoas, uma definição bastante utilizada é a de Chiavenato (2014, p. 8), “função administrativa que permite a colaboração eficaz das pessoas em prol dos objetivos organizacionais”.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

Os objetivos da Gestão de Pessoas podem variar de acordo com o contexto das organizações, com a visão, a missão e os valores. Os fundamentais são: *a)* ajudar a alcançar os objetivos das organizações; *b)* proporcionar maior competitividade; *c)* garantir que a organização tenha pessoas mais competentes e comprometidas; *d)* aumentar a satisfação dos colaboradores; *e)* adequar a qualidade de vida no trabalho; *f)* administrar e alavancar a mudança organizacionais; *g)* ajudar a organização a ser mais ética e ter maior responsabilidade social; *h)* auxiliar os gestores nas funções administrativas e, *i)* reduzir custos e auxiliar a organização a se adaptar às mudanças e cenários externos.

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas e recursos humanos, incluindo, recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está

relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

Compreende-se que nos últimos anos, as organizações estão passando por processos desafiadores para se manter no mercado e ao mesmo tempo se manter competitivas. De acordo com Vieira (2014, apud GIL, 2007, p. 60), “[...] a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos”. Esses desafios competitivos podem ser entendidos como a globalização, tecnologia e gestão da capacitação intelectual.

As grandes e bem-sucedidas organizações utilizam a gestão de pessoas como uma ferramenta para descobrirem novos talentos para o seu corpo laboral, acompanhados de novas tecnologias e um faro mais apurado para inovações e renovações. Conforme Gil (2007, p. 36), “A Gestão de Pessoas realiza atividades para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz dentro de uma organização”.

Transformações são constantes num ambiente corporativo, novas tecnologias [...] a economia é globalizada e nas empresas novos conceitos administrativos estão sendo implantados, devido à grande concorrência. Gerir toda essa mudança requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensarem o conceito de Gestão de Pessoas, deixar de lado conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois os conceitos tradicionais têm mostrado ineficiência em ambientes organizacionais, cheios de pressões internas e externas (FISCHER, 2002, p. 69).

A gestão de pessoas é muito mais do que apenas administrar recursos humanos, é uma prática estratégica que coloca o ser humano no centro das organizações. Envolve compreender e valorizar as pessoas, alinhar seus talentos e aspirações aos objetivos organizacionais e criar um ambiente que estimule o engajamento, a inovação e o desenvolvimento contínuo.

Portanto, ao investir em uma gestão de pessoas eficaz, as organizações não apenas otimizam seus resultados, mas constroem relações mais humanas e inovadoras, na busca de promover um futuro onde o sucesso é compartilhado por todas as pessoas da instituição.

### **2.2.1 A motivação dos colaboradores**

A área de gestão de pessoas é uma área mutável e adaptável às situações internas e externas da instituição que auxilia em todas as funções de uma organização visando seus princípios. Assim, surge a necessidade de atuar sobre os colaboradores para mantê-los motivados e engajados a seguirem o caminho da organização visando seus objetivos e finalidades.

A motivação dos colaboradores torna-se fundamental para construir quaisquer objetivos e concretizá-los. Mas como motivar os colaboradores em meio a tantas adversidades encontradas na organização, nos cenários vivenciados e nas áreas internas e externas?

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

Com base na ideia do autor acima, a motivação pode ser considerada como um dos principais fatores que determinam quanto o colaborador vai render dentro de uma organização. E muitas vezes, é o determinante crucial para o sucesso da organização.

Definimos motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. A intensidade está ligada ao quanto de esforço que a pessoa está disposta a gastar, entretanto, a intensidade somente não levará a resultados favoráveis de desempenho, leva-se em consideração a qualidade do esforço que devemos alcançar, sendo este, o que está direcionado aos objetivos da organização. E tem-se a dimensão de persistência, que é até onde uma pessoa consegue manter seus esforços para alcançar seus objetivos (ROBBINS, 2005, p. 230).

Desse modo, compreende-se que a motivação dos colaboradores é variável de colaborador para colaborador. Está ligada à disposição do colaborador em prol dos objetivos da organização, cuja finalidade pode ser resultados positivos ou negativos. As sensações que deixam os colaboradores “bem” e com disposição para trabalhar estão dentro do conjunto de atividades que envolvem a motivação.

A motivação vem se tornando cada vez mais importante em ambientes que precisam e necessitam da produtividade de seus colaboradores, uma vez que permaneçam motivados e engajados para concluir seus objetivos na organização.

É importante ressaltar que estar motivado não é o mesmo que experimentar momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos posteriores do processo motivacional, mas nada explicam sobre sua origem nem sobre o caminho percorrido até que sejam alcançados. Sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenham a capacidade de provocar. A simples e imediata observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência (ROBBINS, 2005, p. 137).

Entretanto, para Machado (1995, p. 23),

É importante saber que, em determinadas circunstâncias, alguns motivos adquirem predominância sobre os outros, orientando o indivíduo para certos objetivos, ou seja, direcionando o seu comportamento. Da mesma forma que, certos motivos, têm maior intensidade em diferentes indivíduos, dependendo de fatores como personalidade de cada um, bem como indivíduos diferentes podem realizar a mesma atividade, animados por motivos diferentes e de intensidades diferentes.

Assim, compreende-se que o comportamento varia de indivíduo para indivíduo, o que torna mais difícil motivar todos os colaboradores no ambiente de trabalho. Uma vez que, cada pessoa tem um comportamento e forma de motivação diferente. Segundo Maslow (2000, p. 25), “a estrutura conceitual da motivação humana foi determinada a partir da elaboração da teoria da hierarquia das necessidades básicas”. Com base na Teoria de Maslow, compreende-se as categorias como: *a) fisiológicas; b) segurança; c) amor; d) estima e, e) autorrealização.*

Na pirâmide de Maslow estão os conceitos fundamentais da motivação com maior influência sobre os colaboradores. Entretanto, não há como definir quais serão os verdadeiramente influenciadores de comportamentos positivos nos colaboradores enquanto estão no ambiente de trabalho, ou seja, não há uma categoria determinante.

O ser social, portanto, experimenta sua individualidade no campo social. O estatuto de trabalhador, nesse contexto, possibilita o convívio comum e o pertencimento a certos grupos. A sensação de ser produtivo na

execução de determinada atividade está ligada diretamente ao sentimento de bem-estar como incentivo para a criação e fonte de estímulo. Isso torna a capacidade desse trabalhador palpável e concreta, o que poderá beneficiar o outro, e, em contrapartida, haverá um reconhecimento social pela atividade realizada (JAIME, 2005, p. 146).

Um trabalhador enquanto *ser social motivado* é importante para a motivação dos demais colaboradores da organização, uma vez que seja considerado a causa de incentivo dos demais. A motivação nas instituições é um elemento essencial para o sucesso coletivo e o bem-estar individual. É ela que impulsiona os colaboradores a darem o melhor de si, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, criativo e harmonioso.

Portanto, quando as instituições reconhecem a importância de práticas que valorizem e incentivem seus membros, criam não apenas resultados mais satisfatórios, mas também vínculos de confiança e propósito. Assim, a motivação deixa de ser apenas um recurso estratégico e se torna o alicerce para o crescimento e o fortalecimento das relações humanas no ambiente institucional.

### **2.2.2 Satisfação no ambiente de trabalho**

Através da análise e entendimento de como funciona a motivação das pessoas dentro de uma organização, surge a necessidade de compreender sobre a satisfação no ambiente de trabalho. Robbins (2005) tem por conceito de satisfação no trabalho, a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho que envolve as relações; relações de poder; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Enquanto para Assis (2011, p. 11):

A satisfação nada mais é do que um estado de contentamento. É o deleite de respirar a sensação de que algo foi cumprido. Seja através de sensações físicas ou recebimentos materiais. Para uns ela pode vir através de gratificações, salários altos, carros, roupas novas dentre outros. Para outros pode vir, na simples sensação do dever cumprido. Seja qual for a sua necessidade, vale lembrar que nada disso tem importância se você não estiver feliz. Prazeres materiais e momentos físicos vão aparecer sempre. Mas meu desejo é que você se torne uma pessoa realizada profissionalmente.

Doravante, Marqueze e Castro (2005, p. 75) sustentam:

A satisfação pode variar muito de uma teoria para outra, porém, nunca se desvia da conceituação de que ela está ligada ao alcance de uma meta, um objetivo e ideal propostos por um colaborador de maneira individual, pois a partir do momento em que ele se sinta satisfeito, cria em seu perfil atitudes que se tornam favoráveis ao desenvolvimento das atividades da organização.

Assim, embora existam diferentes teorias que abordam a satisfação de formas variadas, todas convergem na ideia de que ela está intrinsecamente ligada ao cumprimento de metas ou objetivos individuais. Quando um colaborador atinge o que almeja, ele experimenta uma sensação de realização que impacta diretamente seu comportamento no ambiente de trabalho.

Portanto, essa satisfação não apenas promove o bem-estar do colaborador, mas gera atitudes positivas que beneficiam a organização como um todo. Ou seja, ao sentir-se valorizado e realizado, o indivíduo se torna mais engajado e produtivo, contribuindo de maneira significativa para o sucesso das atividades organizacionais. Dessa forma, a satisfação pessoal transforma-se em um motor para o desenvolvimento coletivo.

## **CONCLUSÃO**

Em conclusão, a Gestão de Pessoas exerce um papel indispensável na promoção da motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Compreender e atender às necessidades individuais e coletivas dos colaboradores, cria-se um espaço mais harmonioso, produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos da organização. A motivação impulsiona o engajamento, enquanto a satisfação gera um senso de realização e pertencimento, fortalecendo o vínculo entre os colaboradores e a instituição. Portanto, investir em práticas efetivas de gestão de pessoas não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade para o desenvolvimento e o sucesso contínuo das organizações.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Cláudia. Satisfação e motivação no ambiente de trabalho. **Administradores**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-e-satisfacao-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 16/12/2024.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**: provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas, 2007.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 72–86, 2002. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37632>>. Acesso em: 20/12/2024.

MACHADO, A. A. **Psicologia do esporte-temas emergentes**. Jundiaí: Ápice, 1995.

MARQUEZE, Elaine Cristina e Moreno; CASTRO, Claudia Roberta de. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 2005, v. 30, n. 112. Disponível em:<<https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>>. Acesso em: 20/06/2022.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

VEIRA, R. G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**: psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.