MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: desafios na era pós-pandemia[1]

MOTIVATION IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: challenges in the post-pandemic era

Lana Cristiny de Souza da Silva[2]
Edilon Mendes Nunes[3]

RESUMO: A motivação no ambiente organizacional configura-se como um elemento essencial para o desempenho, o engajamento e a permanência dos trabalhadores nas organizações. As transformações provocadas pela pandemia da COVID-19 impactaram de forma significativa as relações de trabalho, o clima organizacional e as práticas de gestão de pessoas, exigindo novas formas de compreender e promover a motivação no contexto profissional. O presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios relacionados à motivação no ambiente organizacional no período pós-pandêmico, considerando as mudanças estruturais e subjetivas vivenciadas pelos trabalhadores. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e procedimento bibliográfico, baseada na análise de produções científicas nacionais, incluindo livros, artigos e trabalhos acadêmicos publicados entre 2018 e 2024. Os resultados evidenciam que a pandemia intensificou fragilidades já existentes nas organizações, como a precarização das relações de trabalho, o enfraquecimento dos vínculos interpessoais e o aumento das demandas emocionais. Observou-se que fatores como comunicação organizacional, atuação das lideranças, cuidado com a saúde mental, reconhecimento profissional e oportunidades de desenvolvimento assumem papel central na promoção da motivação no cenário pós pandêmico. Conclui-se que a motivação no ambiente organizacional requer uma abordagem integrada, pautada em práticas de gestão humanizadas e alinhadas às novas demandas do mundo do trabalho, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: motivação no trabalho; ambiente organizacional; gestão de pessoas; pós-pandemia.

ABSTRACT: Motivation in the organizational environment is an essential element for employee performance, engagement, and retention within organizations. The transformations caused by the COVID-19 pandemic significantly impacted labor relations, organizational climate, and people management practices, requiring new ways to understand and promote motivation in the professional context. The present study aimed to analyze the main challenges related to motivation in the organizational environment during the post-pandemic period, considering the structural and subjective changes experienced by workers. This is a qualitative study with a descriptive approach and bibliographic procedure, based on the analysis of national scientific literature, including books, articles, and academic papers published between 2018 and 2024. The results show that the pandemic intensified pre-existing vulnerabilities in organizations, such as the precariousness of labor relations, the weakening of interpersonal

---

1 Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

2 Acadêmico do curso de Bacharelado em Administração. Email: lcristiny221b@gmail.com

3 Orientador, Doutor em Gerenciamento ambiental pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Docente do Instituto Federal do Amapá. Email: edilon.nunes@ifap.edu.br

bonds, and the increase in emotional demands. It was observed that factors such as organizational communication, leadership performance, mental health care, professional recognition, and development opportunities play a central role in promoting motivation in the post-pandemic scenario. It is concluded that motivation in the organizational environment requires an integrated approach, guided by humanized management practices aligned with the new demands of the world of work, contributing to the construction of healthier and more sustainable organizational environments.

Keywords**:** work motivation; organizational environment; people management; post-pandemic.

Data de apresentação: 22 / 09 / 2026

1 INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente organizacional constitui um dos pilares centrais da gestão de pessoas, por influenciar diretamente o comportamento, o desempenho e o comprometimento dos trabalhadores. No contexto brasileiro, o debate sobre motivação está associado à necessidade de compreender o trabalho como espaço de realização profissional, mas também como local de tensões, exigências crescentes e adaptações constantes. Chiavenato (2020) ressalta que a motivação decorre de um conjunto de fatores internos e externos ao indivíduo, envolvendo reconhecimento, participação nas decisões e condições adequadas para a execução das atividades laborais.

As transformações no mundo do trabalho, intensificadas nos últimos anos, evidenciam a necessidade de repensar as práticas organizacionais voltadas à valorização das pessoas. Vergara (2021) aponta que a motivação não pode ser tratada de forma isolada, devendo estar integrada às políticas de gestão, à cultura organizacional e às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, a motivação assume caráter dinâmico, sendo influenciada por aspectos individuais, organizacionais e sociais.

Com a chegada da pandemia da COVID-19, o ambiente organizacional passou por mudanças abruptas, impactando diretamente a forma como os trabalhadores se relacionam com o trabalho. A adoção do trabalho remoto, a insegurança quanto à manutenção do emprego e o aumento das demandas emocionais alteraram significativamente o clima organizacional. Estudos nacionais indicam que esse período afetou a qualidade de vida no trabalho e exigiu novas estratégias de gestão para manutenção da motivação dos colaboradores (Alves; Silva, 2023). Esse cenário evidenciou fragilidades estruturais e ampliou a necessidade de práticas organizacionais mais sensíveis às condições humanas.

No período pós-pandêmico, observa-se a consolidação de novas formas de organização do trabalho, nas quais a motivação passa a estar fortemente relacionada à flexibilidade, ao reconhecimento e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Dutra (2021) destaca que a gestão de pessoas, nesse contexto, deve priorizar o desenvolvimento humano e a construção de vínculos mais consistentes entre trabalhadores e organizações. A valorização das competências individuais e a oferta de oportunidades de crescimento profissional tornam-se elementos fundamentais para o engajamento.

Diante dessas transformações, torna-se relevante analisar os desafios da motivação no ambiente organizacional na era pós-pandemia. Compreender esse fenômeno permite refletir sobre práticas capazes de promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, alinhados às novas demandas sociais e organizacionais. Conforme argumentam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos

(2020), a motivação no trabalho deve ser compreendida como um processo contínuo, influenciado pelas condições organizacionais e pelas experiências vivenciadas pelos trabalhadores ao longo de sua trajetória profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Motivação no ambiente organizacional: conceitos e fundamentos teóricos

A motivação no ambiente organizacional é um tema amplamente discutido no campo da Administração e da Psicologia Organizacional, especialmente por sua relação direta com o comportamento humano no trabalho. No contexto das organizações, a motivação pode ser compreendida como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a agir, persistir e se envolver com suas atividades profissionais. Segundo Chiavenato (2020), a motivação está associada à intensidade, direção e persistência do esforço do trabalhador para alcançar objetivos organizacionais e pessoais, não sendo um estado fixo, mas um processo dinâmico e influenciado por múltiplos fatores.

A compreensão da motivação no trabalho exige a análise das condições sociais, econômicas e culturais que permeiam as relações laborais. Vergara (2021) destaca que o comportamento humano nas organizações não pode ser explicado apenas por recompensas materiais, pois envolve expectativas, valores, percepções de justiça e reconhecimento. Dessa forma, a motivação passa a ser entendida como um fenômeno complexo, construído na interação entre o indivíduo e o contexto organizacional no qual está inserido.

A literatura nacional aponta que a motivação no trabalho está fortemente relacionada à satisfação profissional e ao sentimento de pertencimento. Limongi-França (2018) enfatiza que ambientes organizacionais que promovem respeito, participação e condições adequadas de trabalho tendem a favorecer níveis mais elevados de motivação. Essa perspectiva reforça a ideia de que o trabalhador não deve ser visto apenas como um recurso produtivo, mas como sujeito que carrega expectativas, necessidades e aspirações que influenciam seu desempenho.

Os fundamentos teóricos da motivação organizacional dialogam com diferentes abordagens clássicas e contemporâneas. No campo da gestão de pessoas, Dutra (2021) ressalta que a motivação está diretamente ligada à forma como as organizações estruturam seus processos de desenvolvimento, avaliação e reconhecimento. Quando os sistemas de gestão valorizam apenas resultados imediatos, sem considerar o crescimento profissional e pessoal, tende-se a gerar desmotivação e afastamento emocional do trabalhador em relação à organização.

Lacombe (2021) argumenta que o clima organizacional influencia diretamente a percepção dos trabalhadores sobre seu papel dentro da empresa, afetando sua disposição para colaborar e se comprometer. Ambientes marcados por comunicação deficiente, autoritarismo ou falta de transparência tendem a comprometer a motivação, mesmo quando existem incentivos financeiros. Em contrapartida, organizações que estimulam o diálogo, a confiança e a participação favorecem o engajamento e a motivação coletiva.

A motivação também se relaciona com o sentido atribuído ao trabalho. Antunes (2020) analisa que, no contexto contemporâneo, marcado pela intensificação das jornadas e pela precarização das relações laborais, muitos trabalhadores passam a vivenciar o trabalho como fonte de sofrimento, o que impacta diretamente sua motivação. Quando o trabalho perde seu significado social e pessoal, ocorre um distanciamento emocional que se reflete em baixos níveis de comprometimento e satisfação.

No campo da Psicologia Organizacional brasileira, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020) defendem que a motivação deve ser compreendida como um processo construído ao longo da trajetória profissional, influenciado pelas experiências vividas no ambiente de trabalho. Segundo os autores, fatores como reconhecimento, autonomia e oportunidades de aprendizagem contribuem para o fortalecimento da motivação, enquanto práticas organizacionais rígidas e desumanizadas tendem a enfraquecê-la.

Outro elemento fundamental na discussão sobre motivação organizacional diz respeito à qualidade de vida no trabalho. Limongi-França (2018) afirma que a motivação não pode ser dissociada das condições físicas, emocionais e sociais oferecidas pelas organizações. Questões relacionadas à saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e segurança no trabalho assumem papel central na construção de ambientes mais motivadores. Quando esses aspectos são negligenciados, mesmo trabalhadores inicialmente motivados podem apresentar queda no desempenho e aumento do absenteísmo.

No contexto atual, observa-se que a motivação no ambiente organizacional precisa ser pensada de forma integrada às políticas de gestão de pessoas. Gil (2022) destaca que práticas como feedback contínuo, capacitação profissional e reconhecimento simbólico contribuem para fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização. Tais práticas favorecem a percepção de justiça e valorização, elementos fundamentais para a manutenção da motivação ao longo do tempo.

2.2 Impactos da pandemia da COVID-19 na motivação e no clima organizacional

A pandemia da COVID-19 representou um marco de ruptura nas dinâmicas organizacionais, afetando de forma direta a motivação dos trabalhadores e o clima organizacional. As medidas de

distanciamento social, a adoção emergencial do trabalho remoto e a instabilidade econômica impuseram desafios inéditos às organizações brasileiras, exigindo rápidas adaptações nos modelos de gestão e nas relações de trabalho. Nesse contexto, a motivação passou a ser influenciada por fatores que extrapolam o ambiente organizacional tradicional, incorporando dimensões emocionais, sociais e psicológicas ampliadas (Alves; Silva, 2023).

O clima organizacional, entendido como a percepção compartilhada dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho, sofreu impactos significativos durante o período pandêmico. A ausência do convívio presencial, a dificuldade de comunicação e o enfraquecimento dos vínculos interpessoais contribuíram para sentimentos de isolamento e insegurança. Segundo Sampaio e Valim (2024), muitos trabalhadores relataram redução no sentimento de pertencimento à organização, o que afetou diretamente seus níveis de engajamento e motivação. Essa realidade evidenciou a fragilidade de modelos de gestão pouco preparados para lidar com contextos de crise prolongada.

A insegurança em relação à manutenção do emprego foi outro fator que influenciou a motivação no período pandêmico. A ameaça constante do desemprego, aliada à redução de salários e benefícios em alguns setores, gerou um ambiente de tensão e medo, impactando negativamente o desempenho e a satisfação no trabalho. Antunes (2020) observa que a intensificação da precarização das relações laborais durante a pandemia aprofundou desigualdades e contribuiu para o adoecimento físico e emocional dos trabalhadores, comprometendo sua disposição para o trabalho.

O trabalho remoto, amplamente adotado como alternativa emergencial, também trouxe implicações ambíguas para a motivação. Embora tenha oferecido maior flexibilidade e redução do tempo de deslocamento, esse modelo evidenciou desafios relacionados à sobrecarga de tarefas, à dificuldade de separar vida pessoal e profissional e à ampliação da jornada de trabalho. Alves e Silva (2023) destacam que, para muitos trabalhadores, a ausência de limites claros entre trabalho e descanso resultou em fadiga, estresse e queda da motivação, especialmente em contextos organizacionais que não ofereceram suporte adequado.

Além disso, a pandemia evidenciou a importância da comunicação organizacional como fator motivacional. Em situações de incerteza, a falta de informações claras e transparentes tende a ampliar sentimentos de insegurança e desconfiança. Vergara (2021) ressalta que organizações que mantiveram canais de comunicação abertos, com diálogo frequente e empático, conseguiram preservar níveis mais elevados de motivação entre seus colaboradores. A comunicação passou a assumir papel estratégico na construção de confiança e no fortalecimento do vínculo organizacional.

O aumento dos níveis de ansiedade, estresse e esgotamento emocional impactou diretamente a motivação no trabalho. Limongi-França (2018) afirma que a qualidade de vida no trabalho é um elemento indissociável da motivação, e sua deterioração compromete o desempenho e o

engajamento. No contexto pandêmico, a ausência de políticas organizacionais voltadas ao cuidado com a saúde mental contribuiu para o agravamento da desmotivação e do absenteísmo.

As lideranças organizacionais também desempenharam papel central na forma como a motivação foi mantida ou enfraquecida durante a pandemia. Dutra (2021) aponta que gestores despreparados para lidar com equipes à distância tendem a adotar práticas excessivamente controladoras ou distantes, o que afeta negativamente o clima organizacional. Em contrapartida, lideranças baseadas no apoio, na escuta e no reconhecimento mostraram-se mais eficazes na preservação da motivação em contextos adversos.

No cenário brasileiro, a pandemia evidenciou desigualdades no acesso a recursos tecnológicos e condições adequadas de trabalho remoto. Trabalhadores que enfrentaram dificuldades de infraestrutura, como acesso limitado à internet ou ambientes domésticos inadequados, vivenciaram maior desgaste emocional e queda da motivação. Gil (2022) observa que a ausência de políticas organizacionais sensíveis a essas diferenças contribuiu para ampliar a percepção de injustiça e desvalorização entre os colaboradores.

A pandemia reforçou a necessidade de repensar as práticas de gestão de pessoas sob uma perspectiva mais humanizada. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020) defendem que a motivação no trabalho deve ser tratada como um processo relacional, que exige atenção às condições objetivas e subjetivas vivenciadas pelos trabalhadores. A experiência pandêmica demonstrou que modelos de gestão centrados apenas em resultados são insuficientes para sustentar a motivação em contextos de crise.

2.3 Desafios e estratégias para a promoção no contexto organizacional pós-pandemia

O período pós-pandemia impôs às organizações brasileiras o desafio de reconstruir vínculos, redefinir práticas de gestão e ressignificar o trabalho como espaço de pertencimento e realização. A motivação dos trabalhadores, fragilizada pelas experiências vividas durante a crise sanitária, passou a exigir atenção contínua e estratégias mais sensíveis às novas demandas sociais e emocionais. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel central na construção de ambientes organizacionais capazes de estimular o engajamento e o comprometimento de forma sustentável, conforme discutido por Chiavenato (2020).

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações no cenário pós-pandêmico refere-se à adaptação aos modelos híbridos de trabalho. A combinação entre atividades presenciais e remotas alterou a dinâmica das relações profissionais e exigiu novas formas de acompanhamento, comunicação e avaliação de desempenho. Dutra (2021) destaca que a motivação, nesse modelo,

depende da capacidade da organização em estabelecer metas claras, promover autonomia e manter vínculos de confiança entre gestores e equipes. A ausência desses elementos tende a gerar insegurança e desmotivação, especialmente quando os trabalhadores percebem falta de direcionamento ou reconhecimento.

A reconstrução do clima organizacional também se apresenta como desafio relevante. Durante a pandemia, muitos vínculos interpessoais foram enfraquecidos, afetando o sentimento de pertencimento e a identidade coletiva. Vergara (2021) ressalta que a motivação no trabalho está diretamente relacionada à qualidade das relações estabelecidas no ambiente organizacional. Assim, estratégias que favoreçam a integração das equipes, o diálogo e a cooperação tornam-se essenciais para restaurar a confiança e fortalecer o engajamento no período pós-pandêmico.

Outro desafio importante diz respeito à saúde mental dos trabalhadores. O aumento dos níveis de estresse e esgotamento emocional observado durante a pandemia deixou marcas que persistem no cenário atual. Limongi-França (2018) enfatiza que a motivação não pode ser dissociada das condições de bem-estar físico e psicológico. Organizações que negligenciam políticas voltadas ao cuidado com a saúde mental tendem a enfrentar queda de produtividade, aumento do absenteísmo e rotatividade elevada, fatores que comprometem a motivação a médio e longo prazo.

Nesse sentido, a adoção de práticas de gestão mais humanizadas surge como estratégia fundamental para a promoção da motivação. Gil (2022) aponta que ações como escuta ativa, feedback contínuo e reconhecimento simbólico contribuem para a valorização do trabalhador e para o fortalecimento do vínculo organizacional. Tais práticas permitem que o colaborador perceba sentido em suas atividades, elemento essencial para a manutenção da motivação no trabalho contemporâneo.

A valorização do desenvolvimento profissional também se destaca como estratégia relevante no contexto pós-pandêmico. A pandemia evidenciou a necessidade de adaptação constante e aprendizagem contínua, tornando o investimento em capacitação um fator motivacional significativo. Lacombe (2021) afirma que organizações que oferecem oportunidades de crescimento e aprendizado tendem a estimular maior comprometimento e satisfação entre os trabalhadores. Quando o indivíduo percebe que a organização investe em seu desenvolvimento, fortalece-se o sentimento de reciprocidade e engajamento.

Outro aspecto estratégico envolve o fortalecimento da liderança organizacional. O papel do gestor no cenário pós-pandêmico vai além do controle de tarefas e resultados, exigindo habilidades de comunicação, empatia e mediação de conflitos. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020) destacam que lideranças que adotam posturas participativas e colaborativas contribuem para

ambientes mais motivadores. A atuação do líder como facilitador das relações e promotor do bem-estar coletivo influencia diretamente a motivação das equipes.

A comunicação organizacional também assume posição estratégica na promoção da motivação. Em um contexto marcado por incertezas e mudanças frequentes, a clareza das informações e a transparência nas decisões tornam-se elementos centrais para a construção de confiança. Sampaio e Valim (2024) apontam que organizações que mantêm canais de comunicação acessíveis e consistentes tendem a preservar níveis mais elevados de motivação, mesmo diante de desafios estruturais e econômicos.

O reconhecimento do trabalho realizado, seja por meio de recompensas simbólicas ou de valorização pública, permanece como fator relevante para a motivação no período pós-pandêmico. Antunes (2020) analisa que, em contextos de intensificação do trabalho, a ausência de reconhecimento contribui para o esvaziamento do sentido do trabalho e para o afastamento emocional do trabalhador em relação à organização. O reconhecimento, quando praticado de forma justa e transparente, reforça o sentimento de pertencimento e a percepção de valor individual.

2.4 Liderança e Comunicação Organizacional como Fatores Motivacionais no Pós-Pandemia

No contexto pós-pandêmico, a liderança e a comunicação organizacional assumem papel estratégico na promoção da motivação no ambiente de trabalho. As transformações vivenciadas durante a pandemia da COVID-19 evidenciaram a centralidade das relações humanas nas organizações, destacando a necessidade de líderes capazes de lidar com cenários de incerteza, instabilidade emocional e mudanças constantes. Nesse sentido, a motivação dos trabalhadores passou a depender, em grande medida, da forma como as lideranças conduzem processos, se comunicam e constroem vínculos de confiança.

A liderança exerce influência direta sobre o comportamento e o engajamento das equipes, especialmente em períodos de transição e adaptação. Segundo Chiavenato (2020), líderes que adotam posturas autoritárias e excessivamente centralizadoras tendem a comprometer a motivação, enquanto aqueles que valorizam o diálogo, a escuta e a participação contribuem para ambientes mais colaborativos e motivadores. No cenário pós-pandêmico, marcado pela ampliação do trabalho remoto e híbrido, essas competências tornaram-se ainda mais relevantes, uma vez que a ausência do contato presencial exige maior intencionalidade na construção das relações.

A comunicação organizacional configura-se como um dos principais instrumentos de mediação entre liderança e colaboradores. A clareza das informações, a transparência nas decisões e a coerência entre discurso e prática influenciam diretamente a percepção de segurança e

pertencimento dos trabalhadores. Vergara (2021) destaca que falhas na comunicação tendem a gerar insegurança, boatos e desconfiança, afetando negativamente o clima organizacional e, consequentemente, a motivação. Em contrapartida, uma comunicação clara e contínua fortalece o vínculo entre organização e trabalhador.

Durante a pandemia, muitas organizações enfrentaram dificuldades em manter fluxos comunicacionais eficazes, o que impactou a motivação das equipes. No período pós-pandêmico, observa-se a necessidade de reestruturação desses processos, com a adoção de canais mais acessíveis e práticas comunicacionais mais humanizadas. Sampaio e Valim (2024) apontam que organizações que investiram em comunicação empática e participativa conseguiram preservar níveis mais elevados de engajamento, mesmo diante de adversidades estruturais.

O reconhecimento simbólico, por meio de feedbacks construtivos e valorização do trabalho realizado, mostrou-se um importante fator motivacional no cenário pós-pandêmico. Gil (2022) ressalta que o reconhecimento contribui para a percepção de justiça organizacional e fortalece o comprometimento do trabalhador com a instituição. A ausência dessa prática tende a gerar sentimentos de invisibilidade e desvalorização, comprometendo a motivação a médio prazo.

A liderança pós-pandêmica também demanda sensibilidade às questões relacionadas à saúde mental e ao bem-estar dos trabalhadores. Limongi-França (2018) destaca que líderes atentos às condições emocionais das equipes contribuem para ambientes mais saudáveis e produtivos. A motivação, nesse contexto, passa a estar associada à capacidade da liderança em acolher, orientar e oferecer suporte, reconhecendo as limitações e necessidades individuais dos colaboradores.

A articulação entre liderança e comunicação organizacional revela-se fundamental para a promoção da motivação no ambiente organizacional pós-pandemia. Organizações que investem no desenvolvimento de lideranças mais empáticas, aliadas a processos comunicacionais claros e participativos, tendem a fortalecer o engajamento e a satisfação dos trabalhadores. A compreensão desses fatores contribui para a construção de ambientes organizacionais mais resilientes, capazes de enfrentar os desafios contemporâneos do mundo do trabalho.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, de caráter descritivo, com abordagem bibliográfica, tendo como objetivo analisar os desafios da motivação no ambiente organizacional no contexto pós-pandemia. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno da motivação a partir de diferentes perspectivas

teóricas, considerando seus aspectos subjetivos, sociais e organizacionais, que não podem ser plenamente apreendidos por meio de métodos quantitativos (Minayo, 2014).

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise de livros, artigos científicos, dissertações e trabalhos acadêmicos produzidos por autores nacionais reconhecidos na área da Administração, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica permite o contato direto do pesquisador com produções científicas já consolidadas, possibilitando a construção de um referencial teórico consistente e atualizado sobre o tema investigado. As fontes utilizadas foram selecionadas por sua relevância acadêmica e por sua contribuição direta para a compreensão da motivação no ambiente organizacional, especialmente diante das transformações provocadas pela pandemia da COVID-19.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados nacionais, como SciELO, Google Acadêmico, Periódicos CAPES e repositórios institucionais de universidades brasileiras. Utilizaram-se como descritores de busca os termos “motivação no trabalho”, “ambiente organizacional”, “gestão de pessoas”, “clima organizacional” e “pós-pandemia”, combinados entre si. Como critérios de inclusão, consideraram-se publicações em língua portuguesa, produzidas por autores nacionais, com recorte temporal prioritário entre 2018 e 2024, visando contemplar estudos atualizados e alinhados ao contexto pandêmico e pós-pandêmico. Foram excluídos trabalhos que não apresentavam relação direta com a temática ou que tratavam a motivação de forma superficial, sem fundamentação teórica consistente.

A análise dos dados foi realizada por meio de leitura exploratória, seletiva e analítica das obras selecionadas, buscando identificar conceitos, abordagens e interpretações recorrentes sobre a motivação no ambiente organizacional. Conforme Vergara (2021), esse tipo de análise permite organizar e interpretar o conteúdo teórico de forma crítica, possibilitando a articulação entre diferentes autores e a construção de reflexões fundamentadas. Os resultados da análise foram sistematizados em eixos temáticos, que subsidiaram a elaboração da fundamentação teórica do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das produções científicas nacionais selecionadas permitiu identificar que a motivação no ambiente organizacional, no contexto pós-pandemia, apresenta-se como um fenômeno multifacetado, diretamente influenciado por mudanças estruturais no mundo do trabalho e por fatores subjetivos relacionados às experiências vivenciadas pelos trabalhadores durante a crise sanitária. Os estudos analisados convergem ao apontar que a pandemia da COVID-19 não apenas

intensificou desafios já existentes, mas também revelou fragilidades nas práticas tradicionais de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao cuidado com o bem-estar e à valorização do trabalhador (Alves; Silva, 2023).

Os resultados evidenciam que um dos principais impactos observados refere-se à reconfiguração das formas de trabalho, com destaque para a consolidação dos modelos remoto e híbrido. Tais modelos alteraram significativamente a dinâmica organizacional e a relação dos indivíduos com o trabalho. Conforme apontam Sampaio e Valim (2024), embora a flexibilização tenha sido percebida como um aspecto positivo por parte dos trabalhadores, a ausência de políticas claras e de suporte organizacional adequado contribuiu para sentimentos de insegurança, sobrecarga e desmotivação. Esses achados dialogam com Dutra (2021), ao indicar que a motivação no trabalho depende da clareza dos processos organizacionais e do alinhamento entre expectativas individuais e objetivos institucionais.

A redução do contato presencial e a limitação das interações informais comprometeram o sentimento de pertencimento e a construção de vínculos entre os trabalhadores. Vergara (2021) destaca que o clima organizacional exerce influência direta sobre a motivação, uma vez que afeta a percepção dos indivíduos sobre reconhecimento, justiça e apoio institucional. No contexto pós-pandêmico, a dificuldade em restabelecer essas relações evidencia a necessidade de estratégias voltadas à reconstrução da confiança e da identidade coletiva.

A saúde mental emerge como um dos fatores centrais na discussão sobre motivação no período analisado. Os estudos indicam aumento expressivo de sintomas relacionados ao estresse, ansiedade e esgotamento emocional, refletindo diretamente na disposição para o trabalho. Limongi-França (2018) ressalta que a qualidade de vida no trabalho constitui elemento essencial para a motivação, sendo inviável dissociar desempenho e engajamento das condições de bem-estar físico e psicológico. A ausência de ações institucionais voltadas à saúde mental foi identificada como fator agravante da desmotivação e do afastamento emocional dos trabalhadores.

No que se refere às práticas de gestão, os resultados apontam que organizações que adotaram estratégias mais humanizadas apresentaram melhores indicadores de motivação. A valorização do diálogo, a escuta ativa e o reconhecimento simbólico mostraram-se relevantes para o fortalecimento do engajamento no contexto pós-pandêmico. Gil (2022) destaca que o reconhecimento, quando realizado de forma transparente e contínua, contribui para a percepção de justiça organizacional, elemento fundamental para a manutenção da motivação no trabalho. Esses achados reforçam a necessidade de superar modelos de gestão excessivamente centrados em metas e resultados imediatos.

A atuação das lideranças organizacionais também foi identificada como fator determinante nos níveis de motivação observados. Os estudos analisados indicam que lideranças despreparadas para lidar com contextos de incerteza tendem a adotar práticas autoritárias ou distantes, o que compromete o clima organizacional e intensifica a desmotivação. Em contrapartida, lideranças baseadas no apoio, na empatia e na comunicação transparente favoreceram ambientes mais colaborativos e motivadores (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2020). Esses resultados evidenciam a importância do desenvolvimento de competências socioemocionais no exercício da liderança contemporânea.

Outro aspecto relevante identificado diz respeito à valorização do desenvolvimento profissional como estratégia motivacional no período pós-pandêmico. A necessidade de adaptação constante e aquisição de novas competências tornou o investimento em capacitação um fator decisivo para o engajamento dos trabalhadores. Lacombe (2021) afirma que organizações que promovem oportunidades de aprendizagem contínua tendem a fortalecer o vínculo com seus colaboradores, contribuindo para a motivação e a retenção de talentos. A ausência dessas oportunidades, por sua vez, foi associada à insatisfação e à intenção de desligamento.

Os resultados também evidenciam que a motivação no ambiente organizacional pós-pandemia está fortemente relacionada ao sentido atribuído ao trabalho. Antunes (2020) argumenta que, em contextos de intensificação das demandas e precarização das relações laborais, o trabalho tende a perder seu significado social, afetando diretamente a motivação. Os estudos analisados corroboram essa perspectiva ao indicar que trabalhadores que não percebem propósito ou reconhecimento em suas atividades demonstram menor engajamento e comprometimento organizacional.

A discussão dos resultados permite compreender que a motivação no ambiente organizacional pós-pandemia exige uma abordagem integrada, que considere aspectos estruturais, relacionais e subjetivos do trabalho. As evidências apontam que estratégias pontuais ou isoladas são insuficientes para enfrentar os desafios atuais. Torna-se necessário repensar as práticas de gestão de pessoas sob uma perspectiva mais humana, inclusiva e alinhada às novas demandas do mundo do trabalho, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

5 CONCLUSÃO

A motivação no ambiente organizacional, analisada à luz dos desafios impostos pela pandemia da COVID-19 e pelo contexto pós-pandêmico, revelou-se um fenômeno complexo, diretamente relacionado às transformações recentes no mundo do trabalho. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a motivação ultrapassa a dimensão individual, sendo construída a partir das interações entre trabalhadores, organizações e condições estruturais que moldam as relações laborais. As mudanças ocorridas nos modelos de trabalho evidenciaram a necessidade de práticas de gestão mais sensíveis às demandas humanas, especialmente no que se refere ao bem-estar e ao reconhecimento profissional.

Os resultados apresentados demonstraram que a pandemia acentuou fragilidades já existentes nas organizações, como a precarização das relações de trabalho, a sobrecarga de tarefas e a insuficiência de políticas voltadas à saúde mental. Esses fatores impactaram diretamente o clima organizacional e a disposição dos trabalhadores para o engajamento. Conforme discutido por Limongi-França (2018), a motivação encontra-se intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho, sendo inviável dissociar desempenho organizacional das condições emocionais e sociais vivenciadas pelos colaboradores.

Observou-se, também, que o período pós-pandêmico exige uma redefinição das práticas de gestão de pessoas, sobretudo diante da consolidação de modelos híbridos e remotos de trabalho. Dutra (2021) destaca que a motivação, nesse contexto, depende do alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais, bem como da oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Organizações que investem em comunicação transparente, capacitação contínua e valorização do trabalhador tendem a apresentar ambientes mais motivadores e sustentáveis.

A atuação das lideranças mostrou-se elemento central na promoção ou no enfraquecimento da motivação no ambiente organizacional. Lideranças baseadas no diálogo, na empatia e no apoio contribuem para a construção de relações de confiança e para o fortalecimento do engajamento coletivo. Conforme apontam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020), o papel do gestor contemporâneo envolve não apenas a condução de resultados, mas também o cuidado com as dimensões humanas do trabalho, especialmente em contextos marcados por incertezas e mudanças constantes.

Dessa forma, conclui-se que os desafios da motivação no ambiente organizacional pós-pandemia demandam uma abordagem integrada e contínua, que considere aspectos estruturais, relacionais e subjetivos do trabalho. A adoção de práticas de gestão humanizadas, aliadas ao

reconhecimento do trabalhador como sujeito ativo no processo organizacional, mostra-se fundamental para o fortalecimento da motivação e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a temática, ao evidenciar a importância da motivação como elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional no cenário contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ALVES, T.; SILVA, M. F. da. Motivação e qualidade de vida no trabalho durante a pandemia da COVID-19. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Cristóvão, v. 27, n. 2, p. 45-62, 2023. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/18641. Acesso em: 6 fev. 2026.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão:** o novo proletariado de serviços na era digital. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos, práticas e inovação. São Paulo: Atlas, 2018.

MENDANHA, M. G. **Gestão de pessoas:** impactos do clima organizacional e da motivação no contexto da pandemia da COVID-19. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021.

MORAIS, R. M. S. **Motivação no trabalho no contexto da pandemia da COVID-19**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

OLIVEIRA, G. M. **Motivação no trabalho no contexto da pandemia da COVID-19**: uma revisão da literatura. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024.

SAMPAIO, F.; VALIM, R. L. M. Motivação e ambiente de trabalho no contexto da COVID-19: uma análise preliminar. **Revista Visão,** Caçador, v. 13, n. 1, p. 89-105, 2024. Disponível em: https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3392. Acesso em: 6 fev. 2026.

SILVA, J. A.; COSTA, R. S. Motivação e engajamento no trabalho remoto no contexto brasileiro da pandemia. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 13, n. 1, p. 112-128, 2022.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2020.