Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

doi.org/10.51891/rease.v12i11.32679

GESTÃO DE PESSOAS, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

PEOPLE MANAGEMENT, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A NARRATIVE LITERATURE REVIEW

GESTIÓN DE PERSONAS, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN NARRATIVA DE LA LITERATURA

Aline Soares Batista[1]
Beatriz de Oliveira Pinheiro[2]
Davi Pereira de Jesus[3]
Naiara Silva Nunes[4]
Alcimar de Lima Marques Filho[5]

RESUMO: A relação entre gestão de pessoas, motivação e desempenho organizacional reúne evidências favoráveis, mas também resultados divergentes, o que exige análise dos mecanismos envolvidos. Este artigo analisa essas relações por meio de revisão narrativa, bibliográfica, qualitativa e exploratória de 18 artigos publicados entre 1995 e 2026, selecionados intencionalmente e examinados em cinco eixos temáticos. Os estudos apontam associações positivas entre sistemas integrados de gestão e desempenho, embora treinamento, avaliação e incentivos apresentem resultados variáveis conforme o contexto e os indicadores utilizados. Conclui-se que a articulação entre desenvolvimento, justiça, liderança e condições de trabalho oferece elementos para decisões gerenciais mais fundamentadas, sem autorizar inferências causais a partir desta revisão.

Palavras-chave: Desempenho organizacional. Engajamento. Gestão de pessoas. Motivação. Produtividade.

ABSTRACT: The relationship between people management, motivation, and organizational performance is supported by favorable evidence, yet it also presents divergent results, necessitating an analysis of the underlying mechanisms. This article examines these relationships through a narrative, bibliographic, qualitative, and exploratory review of 18 articles published between 1995 and 2026, which were purposively selected and analyzed across five thematic axes. The studies indicate positive associations between integrated management systems and performance; however, the impact of training, evaluation, and incentives varies depending on the context and the specific indicators employed. It is concluded that the interplay among development, fairness, leadership, and working conditions provides a basis for more well-informed managerial decision-making, though this review does not warrant the drawing of causal inferences.

Keywords: Organizational performance. Engagement. People management. Motivation. Productivity.

[1] Formanda do Curso EaD de Administração. Universidade Nilton Lins.
[2] Formanda do Curso EaD de Administração. Universidade Nilton Lins.
[3] Formando do Curso EaD de Administração. Universidade Nilton Lins.
[4] Formanda do Curso EaD de Administração. Universidade Nilton Lins.
[5] Doutorando em Administração. Universidade Nilton Lins.

RESUMEN: La relación entre la gestión de personas, la motivación y el desempeño organizacional presenta evidencias favorables, pero también resultados divergentes, lo que exige un análisis de los mecanismos involucrados. Este artículo analiza dichas relaciones mediante una revisión narrativa, bibliográfica, cualitativa y exploratoria de 18 artículos publicados entre 1995 y 2026, seleccionados intencionalmente y examinados en torno a cinco ejes temáticos. Los estudios señalan asociaciones positivas entre los sistemas integrados de gestión y el desempeño; no obstante, la capacitación, la evaluación y los incentivos arrojan resultados variables según el contexto y los indicadores utilizados. Se concluye que la articulación entre desarrollo, justicia, liderazgo y condiciones laborales ofrece elementos para la toma de decisiones gerenciales mejor fundamentadas, sin que esta revisión permita establecer inferencias causales.

Palabras clave: Desempeño organizacional. Compromiso. Gestión de personas. Motivación. Productividad.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas participa das decisões estratégicas das organizações porque a capacidade de alcançar resultados envolve o desenvolvimento de competências, a organização do trabalho e as condições oferecidas aos trabalhadores. Seu alcance vai além do recrutamento, da folha de pagamento e do cumprimento de rotinas administrativas. Em pesquisa com empresas, Huselid (1995) identificou associações entre sistemas de práticas de recursos humanos, rotatividade, produtividade e desempenho financeiro. O estudo ajudou a consolidar a gestão de pessoas como tema relevante para compreender resultados organizacionais.

Essas relações, contudo, não dependem apenas da presença de programas formais. Seleção, capacitação, reconhecimento, avaliação e participação podem funcionar de maneira complementar, mas seus efeitos variam conforme as práticas adotadas e as características das atividades. A metanálise de Combs et al. (2006) indicou associação positiva entre sistemas de trabalho de alto desempenho e resultados organizacionais, com relações mais fortes quando as práticas foram examinadas conjuntamente. Jiang et al. (2012), por sua vez, distinguiram mecanismos ligados a habilidades, motivação e oportunidades de participação, demonstrando que as políticas de recursos humanos não percorrem um único caminho até o desempenho.

A motivação acrescenta outra dimensão ao debate. Ryan e Deci (2000) destacaram autonomia, competência e relacionamento como necessidades relevantes para a motivação autodeterminada. No cotidiano das organizações, essas necessidades podem ser favorecidas ou restringidas pelas relações com as lideranças e pelas condições de execução das tarefas. Bakker e Demerouti (2007) também mostraram a importância de distinguir exigências profissionais e recursos do trabalho, relacionando-os tanto ao desgaste quanto ao envolvimento dos trabalhadores.

As evidências não são, entretanto, uniformes. Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) encontraram relações entre determinadas competências gerenciais e desempenho de agências bancárias, mas identificaram efeitos mais restritos das horas de treinamento e de algumas medidas de suporte. Camões, Gomes e Porto (2026), em experimento com situações hipotéticas avaliadas por servidores públicos, identificaram efeito negativo da avaliação de desempenho por metas sobre o engajamento percebido. Os estudos tratam de objetos e contextos diferentes, mas ambos desaconselham a suposição de que toda prática de gestão produz resultados favoráveis.

A lacuna tratada neste artigo é, portanto, de integração e interpretação crítica: ainda é necessário reunir evidências sobre práticas de gestão, mecanismos relacionados aos trabalhadores e indicadores de desempenho, considerando resultados convergentes e divergentes. Não se afirma a inexistência de pesquisas sobre essas relações. A contribuição pretendida é organizar explicações que ajudem a compreender por que determinadas práticas se associam a resultados positivos em alguns contextos e apresentam efeitos limitados ou distintos em outros.

Diante disso, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: de que maneira as práticas de gestão de pessoas se relacionam com a motivação dos trabalhadores, a produtividade e o desempenho organizacional, considerando os mecanismos envolvidos e as condições de trabalho? Parte-se da hipótese orientadora de que práticas articuladas de capacitação, reconhecimento, avaliação percebida como justa, comunicação e participação tendem a apresentar relações favoráveis com a motivação e determinados resultados organizacionais; práticas fragmentadas ou inadequadas podem limitar essas relações. Como se trata de revisão bibliográfica, a hipótese não será submetida a teste causal próprio.

O objetivo geral é analisar a relação entre estratégias de gestão de pessoas, motivação dos trabalhadores e desempenho organizacional, com atenção aos mecanismos associados à produtividade. Os objetivos específicos são: (a) caracterizar práticas de gestão estratégica de pessoas e seu alinhamento com os objetivos organizacionais; (b) discutir motivação, engajamento e comprometimento; (c) examinar capacitação, avaliação de desempenho e reconhecimento; (d) compreender o papel da liderança, da comunicação e das condições de trabalho; e (e) analisar mecanismos e indicadores que relacionam práticas de gestão de pessoas ao desempenho.

A relevância teórica da pesquisa decorre da aproximação de estudos sobre gestão estratégica de recursos humanos, motivação, justiça organizacional e resultados institucionais. A relevância prática está em oferecer critérios para examinar políticas de desenvolvimento, acompanhamento de desempenho e reconhecimento, sem tratá-las como receitas universais. Há também uma dimensão social: compreender produtividade exige considerar a qualidade das entregas e as condições humanas em que os resultados são alcançados.

Realizou-se pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória, conduzida como revisão narrativa de 18 artigos científicos publicados entre 1995 e 2026. Os textos foram selecionados intencionalmente e discutidos em cinco eixos temáticos. Não houve pesquisa de campo nem produção de dados primários. Além desta introdução, o artigo apresenta a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, os resultados e a discussão e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão estratégica de pessoas e alinhamento organizacional

A gestão estratégica de pessoas articula decisões sobre trabalhadores às necessidades e aos objetivos da organização. Isso inclui identificar competências, desenvolver capacidades e criar condições para que as pessoas participem dos processos. Em estudo pioneiro, Huselid (1995) observou associações entre sistemas de práticas de alto desempenho e indicadores de rotatividade, produtividade e resultado financeiro. O achado não implica que qualquer política de recursos humanos produza vantagem competitiva, mas estabelece uma relação relevante para a investigação da gestão organizacional.

O efeito das práticas não deve ser avaliado apenas por sua adoção individual. A metanálise de Combs et al. (2006), construída a partir de 92 estudos, identificou associação positiva entre práticas de trabalho de alto desempenho e resultados organizacionais, sobretudo quando examinadas como sistemas integrados. Essa evidência favorece uma análise conjunta de seleção, treinamento, participação e recompensas, em vez de atribuir os resultados a uma única iniciativa.

Jiang et al. (2012), distinguiram três grupos de práticas de recursos humanos: desenvolvimento de habilidades, estímulos motivacionais e oportunidades de participação. A diferenciação ajuda a explicar por que uma organização pode contar com trabalhadores qualificados e, ainda assim, não alcançar os resultados desejados. A dificuldade pode estar na

falta de condições para aplicar o conhecimento ou no modo como os processos e incentivos estão estruturados.

A execução dessas políticas depende, ainda, do contexto institucional. Côrtes e Meneses (2019), em pesquisa com gestores do Legislativo Federal brasileiro, identificaram fatores políticos, organizacionais e setoriais que interferiam na implementação da gestão estratégica de pessoas. Os condicionantes políticos foram especialmente relevantes por afetarem autonomia e recursos das unidades de gestão. Isso mostra que políticas bem formuladas podem encontrar obstáculos que não são resolvidos apenas pelo planejamento técnico.

Outro componente do alinhamento é a percepção de justiça. Colquitt et al. (2001) relacionaram diferentes dimensões da justiça organizacional a satisfação, comprometimento e comportamentos no trabalho. Klein e Colauto (2020) também identificaram, em empresas brasileiras, relações entre características de contratos de incentivos, percepções de justiça e congruência de objetivos. Assim, a coerência estratégica envolve não somente o conteúdo das políticas, mas também os critérios e o tratamento percebidos pelos trabalhadores.

2.2 Motivação, engajamento e comprometimento

Motivação, satisfação, engajamento e comprometimento são fenômenos relacionados, mas não equivalentes. A motivação diz respeito aos processos que orientam e sustentam o comportamento. Ryan e Deci (2000), explicaram a importância da autonomia, da competência e do relacionamento para a motivação autodeterminada. Essa perspectiva permite examinar a qualidade da motivação, em vez de reduzi-la à quantidade de recompensas oferecidas.

Metas podem orientar esforços quando são claras, desafiadoras e acompanhadas de condições para sua realização. Locke e Latham (2002), mostraram que os efeitos do estabelecimento de objetivos dependem, entre outros fatores, do compromisso com a meta, da capacidade de execução e do retorno recebido. O simples aumento das exigências, sem recursos adequados, não representa necessariamente uma prática motivadora.

O engajamento corresponde ao envolvimento com o trabalho e deve ser diferenciado do vínculo com a organização. Harter, Schmidt e Hayes (2002) identificaram, em metanálise de 7.939 unidades de negócios de 36 empresas, relações entre satisfação-engajamento e produtividade, lucratividade, satisfação de clientes, rotatividade e acidentes. Trata-se de associações observadas em unidades organizacionais, que não autorizam concluir que um trabalhador individualmente mais satisfeito produzirá sempre mais.

O comprometimento organizacional pode assumir formas distintas. Paiva, Dutra e Luz (2015), em estudo de caso com trabalhadores de um call center de Belo Horizonte, encontraram predominância da obrigação pelo desempenho e menor expressão do vínculo afetivo. O resultado evidencia que cumprir tarefas e obrigações não corresponde necessariamente a identificação com a organização. Esse cuidado conceitual é importante para evitar interpretações excessivamente otimistas de indicadores de produtividade.

As condições em que o trabalho é realizado interferem na experiência dos profissionais. Bakker e Demerouti (2007) propuseram distinguir demandas e recursos do trabalho, vinculando exigências excessivas a processos de desgaste e recursos adequados a processos motivacionais. Políticas de engajamento, portanto, não substituem dimensionamento de equipes, apoio e autonomia compatíveis com as responsabilidades.

2.3 Capacitação, avaliação de desempenho e reconhecimento

O desenvolvimento de competências pode favorecer a execução das atividades quando o conteúdo aprendido está relacionado às necessidades do trabalho. Jiang et al. (2012), identificaram relações importantes entre práticas de desenvolvimento de habilidades e capital humano. A aprendizagem, entretanto, exige condições para transformar conhecimento em ação; por isso, horas de treinamento não devem ser confundidas com efetividade.

Em investigação com gerentes do Banco do Brasil, Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) observaram relações entre determinadas competências gerenciais e dimensões do desempenho das agências. O treinamento e algumas medidas de suporte apresentaram efeitos menos abrangentes. O estudo indica a importância de avaliar resultados efetivos e não apenas o volume de ações de capacitação.

A avaliação de desempenho pode orientar melhorias, mas suas consequências dependem do modo como é conduzida. Kuvaas (2006), em pesquisa com 593 empregados de 64 bancos noruegueses, identificou que a relação entre satisfação com a avaliação e desempenho autorrelatado variava conforme a motivação intrínseca. A avaliação, portanto, não opera da mesma maneira para todos os trabalhadores.

O reconhecimento envolve também os critérios que justificam promoções, recompensas e devolutivas. Colquitt et al. (2001), distinguiram justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional. Klein e Colauto (2020), verificaram relações entre qualidade do *feedback*, múltiplas medidas de desempenho e percepções de justiça em contratos de incentivos. Não se

trata de afirmar que decisões percebidas como justas necessariamente aumentam a produtividade, mas de reconhecer sua relação com atitudes e alinhamento de objetivos.

A combinação dessas evidências recomenda cautela diante de modelos universais de avaliação ou incentivo. Práticas de desenvolvimento, acompanhamento e reconhecimento devem ser observadas em conjunto e em relação às características do trabalho, sem tomar a existência formal do programa como prova de sua efetividade (Combs et al., 2006; Kuvaas, 2006).

2.4 Liderança, comunicação e ambiente organizacional

As lideranças influenciam a execução cotidiana das políticas de gestão de pessoas ao definir prioridades, distribuir recursos, orientar atividades e mediar conflitos. A pesquisa de Côrtes e Meneses (2019), mostrou que a implementação da gestão estratégica de pessoas envolve condicionantes institucionais e políticos, além de decisões técnicas. A atuação das chefias ocorre, portanto, dentro de limites organizacionais concretos.

Comunicação não se resume à transmissão de orientações. Edmondson (1999), ao investigar 51 equipes de uma empresa industrial, identificou associação entre segurança psicológica e comportamentos de aprendizagem. Nesse estudo, a aprendizagem mediou a relação entre segurança psicológica e desempenho das equipes. A possibilidade de discutir erros e dificuldades sem constrangimento interpessoal pode contribuir para a revisão de processos, sem eliminar responsabilidades e exigências profissionais.

O tratamento respeitoso e a explicação dos critérios decisórios também fazem parte da experiência de trabalho. Colquitt et al. (2001), mostraram que diferentes dimensões da justiça organizacional se relacionam a atitudes e comportamentos. Klein e Colauto (2020), encontraram associações entre qualidade do feedback e percepções de justiça, reforçando a necessidade de examinar como as decisões são comunicadas.

A autonomia exige equilíbrio entre liberdade de ação, apoio e responsabilidade. Ryan e Deci (2000) situaram a autonomia entre as necessidades psicológicas associadas à motivação autodeterminada. No modelo de Bakker e Demerouti (2007), os recursos do trabalho assumem relevância diante das demandas profissionais. Juntas, essas perspectivas permitem compreender por que controle excessivo e falta de suporte podem comprometer as condições de participação.

A cultura de aprendizagem depende de práticas efetivas de escuta e revisão das rotinas. Segurança psicológica não é ausência de cobrança; constitui uma condição relacional em que

problemas podem ser discutidos de modo produtivo. Seus efeitos, porém, devem ser interpretados segundo o desenho e os limites dos estudos disponíveis (Edmondson, 1999).

2.5 Produtividade e desempenho organizacional

Produtividade se refere, em termos gerais, à relação entre resultados e recursos empregados. Desempenho organizacional é mais amplo e pode incluir resultados operacionais, financeiros, qualidade e indicadores relacionados aos trabalhadores. Harter, Schmidt e Hayes (2002) examinaram vários resultados em unidades de negócio, como produtividade, lucratividade, satisfação dos clientes, rotatividade e acidentes. A diversidade dos indicadores impede reduzir o desempenho à quantidade de tarefas concluídas.

As práticas de gestão de pessoas podem se relacionar com resultados por caminhos distintos. Jiang et al. (2012), mostraram que capital humano, motivação, rotatividade e desempenho operacional participam das relações entre políticas de recursos humanos e indicadores organizacionais. Mudanças em capacitação ou reconhecimento, portanto, não devem ser associadas automaticamente a ganhos financeiros imediatos.

Huselid (1995), examinou relações entre sistemas de recursos humanos e resultados empresariais. Combs et al. (2006), identificaram correlação geral positiva de aproximadamente 0,20 entre práticas de alto desempenho e resultados organizacionais. A magnitude relativamente modesta dessa associação, somada à variação entre setores e métodos, sugere que as práticas de gestão explicam apenas parte do desempenho observado.

Em termos gerenciais, é útil acompanhar conjuntamente indicadores de produtividade, qualidade, retrabalho, rotatividade, absenteísmo e experiência dos trabalhadores. Nenhum deles, isoladamente, descreve a situação da organização. O significado dos resultados depende das atividades, do período observado e das condições de trabalho, evitando comparações mecânicas entre equipes e setores (Bakker; Demerouti, 2007; Colquitt et al., 2001).

A literatura oferece subsídios para formular hipóteses e orientar decisões, mas não autoriza tratar propostas de intervenção como resultados comprovados desta pesquisa. A contribuição da revisão é organizar evidências e apontar relações a serem examinadas em estudos específicos, com indicadores adequados e métodos capazes de avaliar a direção dos efeitos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e objetivo exploratório, realizada por meio de revisão narrativa da literatura. Essa escolha permite comparar conceitos, resultados e limites de trabalhos publicados sobre gestão de pessoas, motivação e desempenho organizacional. Não foram aplicados questionários ou entrevistas nem produzidos dados primários; os resultados desta pesquisa correspondem à interpretação crítica de evidências produzidas por outros autores.

O corpus de análise foi constituído por 18 artigos publicados entre 1995 e 2026, reunindo estudos teóricos, investigações empíricas e metanálises. As publicações contemplam gestão estratégica de recursos humanos, motivação, engajamento, justiça organizacional, segurança psicológica, capacitação, avaliação de desempenho, comprometimento e indicadores de resultados. O conjunto inclui trabalhos clássicos e pesquisas posteriores em organizações brasileiras e estrangeiras, selecionados pela pertinência ao problema e pela identificação de dados bibliográficos verificáveis.

As referências foram localizadas e conferidas em páginas de periódicos e editoras, na plataforma SciELO, em registros de DOI e em repositório acadêmico. A seleção foi intencional e não foi conduzida como busca sistemática exaustiva. Não há, portanto, protocolo de triagem com número de registros identificados, excluídos e incluídos, nem base para afirmar cobertura completa das publicações disponíveis nas bases internacionais. A amostra é bibliográfica e não representa amostra de trabalhadores ou organizações coletada pelo presente estudo.

A análise ocorreu em três etapas: identificação dos conceitos e resultados centrais de cada publicação; organização interpretativa em cinco eixos temáticos; e comparação entre convergências, diferenças, mecanismos propostos e limitações metodológicas. Os eixos foram: gestão estratégica de pessoas e alinhamento organizacional; motivação, engajamento e comprometimento; capacitação, avaliação e reconhecimento; liderança, comunicação e ambiente de trabalho; e produtividade e desempenho organizacional. O exame distinguiu formulações teóricas, associações estatísticas, evidências empíricas e implicações gerenciais.

Para evitar interpretações indevidas, foram consideradas as diferenças entre estudos transversais, metanálises, pesquisas qualitativas e experimentos baseados em cenários hipotéticos. Em particular, resultados relativos a indicadores percebidos não foram tratados como medidas objetivas de produtividade, e associações não foram apresentadas como prova de

causalidade. Na discussão, as evidências foram interpretadas segundo o contexto, o nível de análise e os indicadores utilizados por cada pesquisa.

Em atenção ao art. 9º, inciso I, alínea c, da Portaria CNPq n.º 2.664, de 6 de março de 2026, declara-se a utilização de ferramenta de Inteligência Artificial Generativa durante a preparação deste manuscrito. Foi utilizada a ferramenta ChatGPT, desenvolvida pela OpenAI, exclusivamente como recurso auxiliar para revisão da redação, aprimoramento da coesão e da coerência textual. A ferramenta não foi empregada para substituir a análise intelectual dos autores, definir resultados da pesquisa ou assumir responsabilidade autoral pelo conteúdo científico apresentado. E, não foi utilizada para gerar dados empíricos, simular resultados de campo ou substituir a responsabilidade intelectual dos autores. Cabe aos autores conferir as fontes originais, revisar criticamente as interpretações e responder integralmente pelo conteúdo submetido (CNPq, 2026).

As limitações metodológicas incluem a seleção intencional das obras, a ausência de protocolo sistemático, a diversidade de setores e países e a inexistência de dados primários. Tais características restringem a generalização e impedem mensurar diretamente efeitos em organizações específicas. A revisão, por outro lado, permite delimitar relações plausíveis e pontos que necessitam de estudos empíricos complementares.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 18 artigos permitiu organizar evidências sobre relações entre práticas de gestão de pessoas, experiências dos trabalhadores e resultados organizacionais. Os achados são apresentados por eixo temático, com atenção à natureza das pesquisas, às convergências e às divergências. Não se trata de resultados coletados pelo presente artigo em empresas ou junto a trabalhadores; são conclusões de uma síntese interpretativa da literatura selecionada.

4.1 Gestão estratégica de pessoas e desempenho

Huselid (1995), identificou relações entre sistemas de práticas de alto desempenho, rotatividade, produtividade e desempenho financeiro. A relevância do estudo está em deslocar o foco de atividades administrativas isoladas para conjuntos de práticas de recursos humanos. Entretanto, o delineamento observacional não autoriza afirmar que a adoção dessas práticas causou, por si só, os resultados encontrados.

Combs et al. (2006), ampliaram a análise ao reunir 92 estudos. A correlação média estimada entre práticas de trabalho de alto desempenho e resultados organizacionais foi de aproximadamente 0,20, sendo mais forte quando as práticas foram examinadas como sistemas e em organizações industriais. A associação é positiva, mas sua magnitude não justifica qualificá-la como universal ou determinante. Outros fatores, não abrangidos pelas práticas de RH, também participam do desempenho.

A metanálise de Jiang et al. (2012) ajuda a explicar parte dessa relação ao distinguir práticas voltadas a habilidades, motivação e oportunidades de participação. Os autores analisaram mecanismos intermediários, como capital humano, motivação, rotatividade e desempenho operacional. Isso indica que uma prática de RH pode se relacionar com indicadores financeiros por caminhos indiretos, e não por uma sequência simples e imediata.

Em estudo com 75 empresas brasileiras de autopeças, Jabbour et al. (2012) encontraram associação positiva entre gestão de recursos humanos e desempenho operacional. Já Achimugu et al. (2022), com dados de 240 trabalhadores e gestores de empresas nigerianas de gestão de identidade, identificaram relações significativas entre práticas de RH e desempenho, mediadas parcialmente pelo alinhamento estratégico. Apesar da convergência, os estudos utilizam contextos e medidas diferentes, o que limita comparações de magnitude.

As condições institucionais merecem atenção. Côrtes e Meneses (2019), identificaram 21 aspectos que interferiam na implementação da gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro, com especial peso dos fatores políticos para a autonomia e os recursos das unidades de RH. Em outro contexto, Mohamed, Darwish e Khassawneh (2025), com dados de 127 organizações nos Emirados Árabes Unidos, observaram papel mediador da atuação estratégica dos diretores de recursos humanos nas relações entre práticas específicas e desempenho percebido. Em conjunto, as investigações mostram que a execução e a coordenação das práticas importam tanto quanto seu desenho formal.

O resultado deste eixo é, portanto, uma convergência condicionada: políticas integradas apresentam associações mais consistentes com o desempenho, mas dependem do contexto e não explicam sozinhas os resultados organizacionais. A revisão não identifica uma prática isolada capaz de produzir benefícios uniformes entre setores e países.

4.2 Motivação, engajamento e comprometimento

Ryan e Deci (2000), ofereceram uma explicação da motivação centrada em autonomia, competência e relacionamento. Esse fundamento ajuda a interpretar por que remuneração e controle formal não esgotam os fatores relacionados ao envolvimento profissional. Entretanto, a teoria não representa, por si só, uma demonstração de que qualquer intervenção motivacional elevará indicadores objetivos de produtividade.

Harter, Schmidt e Hayes (2002) identificaram associações entre satisfação-engajamento e produtividade, lucratividade, satisfação de clientes, rotatividade e acidentes em milhares de unidades de negócios. Os resultados são relevantes, mas o nível de análise é a unidade organizacional. Não é adequado transferir diretamente essas associações agregadas para o comportamento de cada trabalhador.

O estudo de Paiva, Dutra e Luz (2015), com 399 questionários e 22 entrevistas em um call center, mostrou predominância da obrigação pelo desempenho como base do comprometimento. O vínculo afetivo foi menos expressivo, e o tempo de experiência apareceu relacionado a menores níveis gerais de comprometimento. A comparação com Harter, Schmidt e Hayes (2002) indica que cumprimento de obrigações, satisfação-engajamento e comprometimento afetivo não podem ser tratados como medidas intercambiáveis.

As práticas gerenciais podem produzir respostas distintas. Camões, Gomes e Porto (2026) realizaram experimento intrassujeito com vinhetas submetidas a servidores públicos federais. A continuidade de projetos apresentou o maior efeito positivo no engajamento avaliado, enquanto a avaliação de desempenho por metas produziu efeito negativo no cenário experimental. Como os participantes responderam a situações hipotéticas, o resultado não comprova que a implantação real desse tipo de avaliação reduzirá necessariamente o engajamento em organizações públicas.

A teoria do estabelecimento de metas mostra que objetivos específicos e desafiadores podem orientar esforços quando há compromisso, recursos e retorno adequado (Locke; Latham, 2002). O modelo de demandas e recursos também sugere que o engajamento depende das condições de realização do trabalho, e não apenas de estímulos individuais (Bakker; Demerouti, 2007). As duas perspectivas ajudam a interpretar por que metas e incentivos precisam ser examinados junto às exigências e ao suporte disponível.

O principal achado desse eixo é a necessidade de distinguir motivação, engajamento, satisfação e comprometimento. Medidas favoráveis em uma dessas dimensões não significam

resultados equivalentes nas demais, nem autorizam concluir que a produtividade aumentou em consequência direta de uma intervenção motivacional.

4.3 Capacitação, avaliação e reconhecimento

Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) examinaram competências gerenciais, suporte e horas de treinamento em relação ao desempenho de agências bancárias. Determinadas competências apresentaram relações preditivas, mas os modelos explicaram entre 2,2% e 6,8% da variância após os controles. As horas de treinamento e algumas medidas de suporte tiveram efeitos menos abrangentes. O resultado é importante porque desaconselha utilizar o volume de treinamento como prova de melhoria do desempenho.

A literatura mais ampla sustenta que práticas de desenvolvimento podem contribuir para capital humano e resultados intermediários, mas precisam ser integradas a mecanismos de motivação e participação (Jiang et al., 2012). Uma capacitação bem avaliada pelos participantes não assegura, por si só, mudanças operacionais: o conteúdo aprendido precisa ter relação com o trabalho e encontrar condições para ser aplicado.

Kuvaas (2006), encontrou relações entre satisfação com a avaliação de desempenho, comprometimento afetivo, intenção de rotatividade e desempenho autorrelatado. A relação entre satisfação com a avaliação e desempenho variou conforme a motivação intrínseca: foi negativa entre pessoas com baixa motivação intrínseca e positiva entre aquelas com motivação elevada. A pesquisa evidencia que as respostas à avaliação não são homogêneas.

Em investigação de natureza distinta, Camões, Gomes e Porto (2026) encontraram efeito negativo da avaliação por metas sobre o engajamento percebido em vinhetas experimentais. Mohamed, Darwish e Khassawneh (2025), por sua vez, identificaram associações de recrutamento, seleção, treinamento e oportunidades internas de carreira com desempenho organizacional percebido, mas não encontraram efeitos substanciais dos incentivos intrínsecos e extrínsecos examinados. Esses estudos não constituem uma contradição direta, pois diferem em população, método e variável dependente.

As percepções de justiça ajudam a interpretar parte desses resultados. Colquitt et al. (2001), identificaram relações entre justiça organizacional e várias atitudes e comportamentos no trabalho. Klein e Colauto (2020), encontraram relações entre múltiplas medidas de desempenho, qualidade do feedback e percepções de justiça em contratos de incentivos. Nesse

último estudo, a relação entre justiça distributiva e congruência de objetivos apresentou significância a 10%, mas não a 5%, exigindo cautela na apresentação dos achados.

Conclui-se, neste eixo, que capacitação, avaliação e reconhecimento precisam ser examinados pelo conteúdo, pelas condições de aplicação e pelos resultados observados. A existência de políticas formais não representa evidência suficiente de efetividade, e indicadores comportamentais não devem ser confundidos com produtividade objetiva.

4.4 Liderança, justiça e ambiente de trabalho

Colquitt et al. (2001), analisaram 183 estudos sobre justiça organizacional e identificaram relações das dimensões distributiva, processual, interpessoal e informacional com satisfação, comprometimento e outros resultados. A evidência sustenta a importância da legitimidade percebida nas decisões, mas não demonstra que a justiça produza automaticamente ganhos financeiros.

No Brasil, Klein e Colauto (2020) encontraram relações positivas entre qualidade do feedback, características dos contratos de incentivos e percepções de justiça de gestores. Essas relações ajudam a compreender por que a comunicação de critérios de avaliação merece atenção. Ainda assim, o estudo não mensurou diretamente um aumento de produtividade causado pela percepção de justiça.

Edmondson (1999), ao estudar 51 equipes industriais, observou associação entre segurança psicológica e comportamentos de aprendizagem; estes, por sua vez, mediaram a relação com o desempenho das equipes. O achado indica a relevância da abertura para discutir problemas e aprender coletivamente. Segurança psicológica não significa ausência de responsabilidade ou de metas, mas possibilidade de enfrentar riscos interpessoais associados à troca de informações.

A implementação dessas condições depende também do ambiente institucional. Côrtes e Meneses (2019), mostraram que recursos, autonomia e fatores políticos interferiam na gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal. Ryan e Deci (2000) e Bakker e Demerouti (2007) acrescentam fundamentos para compreender o papel da autonomia e do suporte nas experiências de trabalho. A articulação dessas perspectivas sugere que o estilo de liderança deve ser analisado em relação às condições organizacionais disponíveis.

A conclusão deste eixo é que comunicação, justiça e segurança psicológica apresentam relevância para atitudes, aprendizagem e funcionamento das equipes. Sua tradução em

indicadores financeiros ou operacionais depende de mecanismos adicionais e não pode ser presumida com base apenas nas pesquisas examinadas.

4.5 Produtividade e desempenho: medidas e limites de comparação

As publicações usam medidas diferentes de desempenho. Huselid (1995), examinou indicadores de pessoas, produtividade e resultados financeiros; Harter, Schmidt e Hayes (2002) analisaram resultados agregados de unidades de negócio; Jabbour et al. (2012) concentraram-se no desempenho operacional industrial. Os resultados são informativos, mas não representam a mesma variável nem o mesmo nível de análise.

Na pesquisa de Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), os indicadores de desempenho das agências bancárias incluíram perspectivas econômicas, operacionais e outras dimensões. Já Mohamed, Darwish e Khassawneh (2025) utilizaram desempenho organizacional percebido em organizações dos Emirados Árabes Unidos. A comparação exige distinguir medidas objetivas, avaliações subjetivas e resultados agregados, evitando tratar tudo como sinônimo de produtividade.

Jiang et al. (2012), indicaram mecanismos intermediários pelos quais práticas de recursos humanos se relacionam com resultados. Assim, uma relação identificada com motivação ou comprometimento não equivale a aumento demonstrado de lucro. O cuidado também vale para justiça organizacional e segurança psicológica, cujos estudos examinaram predominantemente atitudes, aprendizagem e comportamentos (Colquitt et al., 2001; Edmondson, 1999).

Um acompanhamento gerencial consistente pode reunir indicadores de produtividade, qualidade, retrabalho, rotatividade, absenteísmo e experiência dos trabalhadores, desde que pertinentes ao problema analisado. A escolha de medidas deve refletir a realidade da organização, não apenas a disponibilidade dos dados. A revisão oferece critérios para essa escolha, mas não valida um painel único de indicadores.

4.6 Síntese integradora e contribuição da revisão

O confronto entre os estudos permitiu distinguir três planos analíticos: práticas de gestão de pessoas; mecanismos associados à experiência dos trabalhadores; e resultados operacionais e organizacionais. No primeiro estão seleção, capacitação, avaliação, reconhecimento, participação e organização do trabalho. No segundo, competências, motivação, justiça, comprometimento e aprendizagem. No terceiro, indicadores de produtividade, qualidade,

rotatividade e desempenho financeiro. Essa organização é uma síntese interpretativa desta revisão, e não um modelo causal testado empiricamente.

A principal convergência está nas relações positivas entre sistemas integrados de práticas de RH e desempenho (Huselid, 1995; Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012). A divergência mais relevante surge quando são examinadas práticas isoladas: treinamento com baixa capacidade explicativa em algumas dimensões, resultados dependentes da motivação na avaliação individual e ausência de efeitos estatisticamente significativos de determinados incentivos (Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, 2012; Kuvaas, 2006; Mohamed; Darwish; Khassawneh, 2025).

A comparação exige atenção especial aos métodos. O efeito observado em cenários hipotéticos de avaliação por metas (Camões; Gomes; Porto, 2026) não pode ser tratado como evidência de uma intervenção real acompanhada longitudinalmente. Da mesma forma, associações transversais e relações em nível de unidade de negócio não fornecem prova causal sobre o desempenho individual de todos os trabalhadores.

Essas diferenças não invalidam a hipótese orientadora, mas a qualificam: práticas articuladas de gestão de pessoas tendem a se associar a determinados resultados favoráveis, desde que consideradas condições de implementação, mecanismos intermediários e indicadores adequados. A contribuição do artigo é explicitar essa relação de forma integrada e indicar os limites de sua generalização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar a relação entre estratégias de gestão de pessoas, motivação dos trabalhadores e desempenho organizacional, com atenção à produtividade. A revisão permitiu responder à questão proposta ao identificar que essas relações não dependem de uma prática isolada. Os estudos apresentam associações favoráveis entre sistemas integrados de gestão de pessoas e determinados resultados, mas também mostram efeitos condicionados ao contexto, às medidas utilizadas e à maneira como as políticas são implementadas.

O primeiro objetivo específico foi atendido ao caracterizar práticas estratégicas de recursos humanos e suas relações com os objetivos institucionais. As evidências indicam que seleção, capacitação, participação e avaliação podem funcionar como partes de um sistema. A presença formal desses instrumentos, porém, não garante sua efetividade, especialmente quando faltam recursos e autonomia para executá-los.

O segundo objetivo, relativo à motivação, ao engajamento e ao comprometimento, revelou que essas dimensões precisam ser diferenciadas. Trabalhadores podem cumprir metas sem apresentar vínculo afetivo elevado com a organização, assim como resultados de satisfação-engajamento em unidades de negócios não devem ser transferidos automaticamente para o nível individual. Autonomia, competência, relacionamento e condições de trabalho ajudam a compreender as diferenças.

O terceiro objetivo, sobre capacitação, avaliação e reconhecimento, evidenciou resultados menos uniformes. Algumas competências gerenciais apresentaram relação com desempenho, mas horas de treinamento tiveram efeitos limitados em determinadas medidas. A satisfação com a avaliação foi relacionada ao desempenho de modo distinto conforme a motivação intrínseca; avaliações por metas também produziram respostas negativas de engajamento em cenários hipotéticos. Portanto, práticas de gestão devem ser examinadas quanto ao desenho e às condições de aplicação.

No quarto objetivo, a análise de liderança, comunicação e ambiente de trabalho destacou relações entre justiça organizacional, segurança psicológica, aprendizagem e atitudes profissionais. A abertura para discutir problemas e a clareza de critérios podem favorecer a experiência das equipes, mas não constituem prova de aumento automático de produtividade ou lucro.

O quinto objetivo foi desenvolvido pela comparação de indicadores. Produtividade, desempenho operacional, desempenho financeiro, medidas percebidas e resultados individuais pertencem a níveis distintos de análise. Avaliá-los em conjunto pode oferecer uma compreensão mais consistente, desde que se evite confundir associação com causalidade e resultados de trabalhadores com resultados agregados das organizações.

A hipótese orientadora encontrou apoio parcial e condicionado na literatura. Práticas integradas apresentaram associações positivas com resultados organizacionais em diferentes estudos, mas a revisão também identificou relações fracas, efeitos não significativos e resultados divergentes de avaliação e incentivo. Esse conjunto não confirma causalmente a hipótese; torna plausível investigá-la em contextos organizacionais específicos.

A contribuição teórica do artigo está na articulação de três planos: práticas de gestão, mecanismos relacionados aos trabalhadores e indicadores de desempenho. A contribuição prática consiste em sugerir que gestores avaliem suas políticas em conjunto, observem critérios de justiça, oportunidades de aplicação das competências e condições de execução, além de

acompanhar indicadores pertinentes às atividades. Essas implicações decorrem da literatura e não representam intervenções testadas pelo presente estudo.

Entre as limitações estão o recorte intencional de 18 publicações, a ausência de um protocolo sistemático de busca, a diversidade dos países, setores e métodos examinados e a inexistência de dados primários. Não é possível generalizar os resultados para uma empresa ou região específica, nem estimar o efeito causal de uma política com base nesta revisão.

Pesquisas futuras poderão ampliar a busca bibliográfica por procedimentos reprodutíveis, examinar estudos brasileiros de diferentes setores e realizar investigações de campo com medidas objetivas e percebidas de desempenho. Desenhos longitudinais ou quase experimentais poderão contribuir para distinguir a direção das relações, testar mecanismos intermediários e avaliar as condições em que práticas de gestão de pessoas se associam a resultados mais duradouros.

A conclusão central é que gestão de pessoas e desempenho organizacional precisam ser examinados em conjunto, sem reduzir as pessoas a instrumentos de produtividade nem atribuir às políticas de RH efeitos universais. A literatura oferece evidências relevantes para orientar decisões, desde que suas diferenças e limitações sejam preservadas na interpretação.

REFERÊNCIAS

ACHIMUGU, Rabi Ojochona; IKE, Mba Nna; AGBAEZE, Kalu Emmanuel; ISICHEI, Ejikeme. **Práticas de GRH e desempenho organizacional.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 1–22, 2022. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4149. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbgn/a/M6XvjpRtDLYKJwDV4h7Pr5J/. Acesso em: 17 out. 2026.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. **The job demands-resources model: state of the art.** *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007. DOI: https://doi.org/10.1108/02683940710733115. Disponível em: https://doi.org/10.1108/02683940710733115. Acesso em: 24 out. 2026.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523–539, 2012. DOI: https://doi.org/10.5700/rausp1056. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rausp/a/tmkbXnnt9PGgdJWTsFw4rgv/. Acesso em: 25 out. 2026

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira; PORTO, Rafael Barreiros. **Efeitos de práticas gerenciais no engajamento no trabalho de servidores públicos.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 42, e42508, 2026. DOI: https://doi.org/10.1590/0102.3772e42508.pt. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ptp/a/GL5rgsWbyVFTQS4TMwypDdN/. Acesso em: 17 out. 2026.

COLQUITT, Jason A.; CONLON, Donald E.; WESSON, Michael J.; PORTER, Christopher O. L. H.; NG, K. Yee. **Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.** *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 425–445, 2001. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425. Acesso em: 27 out. 2026.

COMBS, James G.; LIU, Yongmei; HALL, Angela T.; KETCHEN, David J. **How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance.** *Personnel Psychology*, v. 59, n. 3, p. 501–528, 2006. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x. Acesso em: 17 out. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). **Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026.** Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. Brasília, DF: CNPq, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/cnpq/pt-br/composicao/comissao-de-integridade/documentos. Acesso em: 2 nov. 2026.

CÔRTES, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657–686, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220180061. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbpvP75xZHGtvcP/. Acesso em: 2 nov. 2026.

EDMONDSON, Amy. **Psychological safety and learning behavior in work teams.** *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999. Disponível em: https://doi.org/10.2307/2666999. Acesso em: 2 nov. 2026.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.** *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 2, p. 268–279, 2002. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268. Acesso em: 4 nov. 2026.

HUSELID, Mark A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.** *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 635–672, 1995. DOI: https://doi.org/10.5465/256741. Disponível em: https://doi.org/10.5465/256741. Acesso em: 4 nov. 2026.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347–360, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/njzcBsqtG6LrCZ8MKdkx3WC/. Acesso em: 27 out. 2026.

JIANG, Kaifeng; LEPAK, David P.; HU, Jia; BAER, Judith C. **How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms.** *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012. DOI:

https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088. Acesso em: 27 out. 2026.

KLEIN, Luciana; COLAUTO, Romualdo Douglas. **Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 582–607, 2020. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4066. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbgn/a/D3kKrr43H9tnFjNQgqxNzYv/. Acesso em: 17 out. 2026.

KUVAAS, Bård. **Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation.** *The International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 3, p. 504–522, 2006. DOI: https://doi.org/10.1080/09585190500521581. Disponível em: https://doi.org/10.1080/09585190500521581. Acesso em: 25 out. 2026.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey.** *American Psychologist*, v. 57, n. 9, p. 705–717, 2002. DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705. Acesso em: 24 out. 2026.

MOHAMED, El HaiSam; DARWISH, Tamer K.; KHASSAWNEH, Osama. **HRM practices and organizational performance: does the strategic role of HR directors matter?** *Employee Relations*, v. 47, n. 5, p. 678–701, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/ER-09-2024-0521. Disponível em: https://eprints.glos.ac.uk/15092/. Acesso em: 27 out. 2026.

PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro da. **Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 310–324, 2015. DOI: https://doi.org/10.5700/rausp1202. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rausp/a/p5TDkwrKpBQqqbxP5DMJMBJ/. Acesso em: 27 out. 2026.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000. DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68. Acesso em: 3 out. 2026