



BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

ALUNA: DALVA VITÓRIA SANTOS DE MELO

**Rio Verde-GO
2025**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO –
CAMPUS RIO VERDE**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM
TEÓRICA**

Trabalho de Curso apresentado ao Instituto Federal Goiano – Rio Verde-GO (IFG), como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Haihani Silva Passos

**Rio Verde-GO
2025**

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

M528m Melo, Dalva Vitória Santos de
 MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA
 ABORDAGEM TEÓRICA / Dalva Vitória Santos de Melo. Rio
 Verde 2025.

33f. il.

Orientadora: Profª. Ma. Haihani Silva Passos.
Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 0220293 -
Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus Rio

1. Motivação no trabalho. 2. Comportamento Organizacional. 3.
Gestão de Pessoas. 4. Teorias da Motivação. 5. Cultura
Organizacional. I. Título.

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- ☐ Tese (doutorado)
☐ Dissertação (mestrado)
☐ Monografia (especialização)
☒ TCC (graduação)

- ☐ Artigo científico
☐ Capítulo de livro
☐ Livro
☐ Trabalho apresentado em evento

☐ Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Dalva Vitória dos Santos Melo

Matrícula:

2021102202930559

Título do trabalho:

MOTIVACAO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: **08 / 08 / 2025**

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☐ Sim ☒ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde

Local

08 / 08 / 2025

Data

Documento assinado digitalmente

gov.br

DALVA VITORIA SANTOS DE MELO
Data: 08/08/2025 16:30:08-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Documento assinado digitalmente

gov.br

HAIHANI SILVA PASSOS
Data: 08/08/2025 16:26:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 1/2025 - DEXT-RV/CMPRV/IFGOIANO

ANEXO V - ATA DE DEFESA DE TRABALHO DECURSO

Aos cinco dias do mês de agosto de dois mil e vinte e cinco, às onze horas, reuniu-se a Banca Examinadora composta por: Profa. Haihani Silva Passos (orientadora), Profa. Marcia Cristina Puydinger De Fazio (membro interno) e Profa. Samantha Rezende Mendes (membro interno), para examinar o Trabalho de Curso (TC) intitulado "Motivação no contexto organizacional: uma abordagem teórica", de Dalva Vitória Santos de Melo, estudante do Curso de Bacharelado em Administração do IFGoiano - Campus Rio Verde, sob matrícula nº 2021102202930559. A palavra foi concedida à estudante para a apresentação oral do TC, em seguida houve arguição da candidata pelos membros da Banca Examinadora. Após tal etapa, a Banca Examinadora decidiu pela APROVAÇÃO da estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata, que, após apresentação da versão corrigida do TC, foi assinada pelos membros da Banca Examinadora e Mediador de TC.

Rio Verde, 05 de agosto de 2025.

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Haihani Silva Passos

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Marcia Cristina Puydinger De Fazio

Profa. Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

MSc. Samantha Rezende Mendes

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

Dr. Jesiel Souza Silva

Documento assinado eletronicamente por:

- **Haihani Silva Passos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 07/08/2025 09:48:07.
- **Marcia Cristina Puydinger de Fazio, DIRETOR(A) - CD0003 - DAIT-REI** , em 07/08/2025 11:27:21.
- **Samantha Rezende Mendes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 07/08/2025 11:49:46.
- **Jesiel Souza Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 07/08/2025 12:07:18.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 07/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 729621

Código de Autenticação: 8493004679



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Rio Verde
Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970
(64) 3624-1000

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as principais teorias da motivação e suas aplicações no contexto organizacional, buscando compreender de que forma elas contribuem para a satisfação dos colaboradores. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, realizou-se uma revisão teórica que incluiu autores clássicos, como Maslow, Herzberg, McGregor, Deci e Ryan. O estudo evidenciou que a motivação humana é um fenômeno complexo, influenciado por fatores internos e externos, e que sua gestão eficaz requer sensibilidade às necessidades individuais e alinhamento com os objetivos coletivos da organização. As teorias analisadas demonstraram que a motivação não pode ser tratada como um mecanismo uniforme, mas como uma construção dinâmica, mediada pelo ambiente organizacional, pelos estilos de liderança e pela cultura institucional. Constatou-se que intervenções motivacionais bem estruturadas contribuem para a retenção de talentos, o fortalecimento do clima organizacional e a promoção de uma cultura voltada à valorização das pessoas. Conclui-se que compreender a motivação no ambiente de trabalho é essencial para gestores que desejam construir organizações mais humanas, sustentáveis e orientadas à excelência.

Palavras-chave: motivação no trabalho; comportamento organizacional; gestão de pessoas; teorias da motivação; cultura organizacional

ABSTRACT

This study aims to analyze the main motivational theories and their applications in the organizational context, seeking to understand how they contribute to employee satisfaction. Through a qualitative and exploratory approach, a theoretical review was conducted including classical authors such as Maslow, Herzberg, McGregor, Deci, and Ryan. The study revealed that human motivation is a complex phenomenon influenced by both internal and external factors, and its effective management requires sensitivity to individual needs and alignment with the organization's collective goals. The analyzed theories demonstrated that motivation should not be treated as a uniform mechanism, but rather as a dynamic construct, shaped by the organizational environment, leadership styles, and institutional culture. It was found that well-structured motivational interventions contribute to talent retention, the strengthening of organizational climate, and the promotion of a culture that values people. It is concluded that understanding motivation in the workplace is essential for managers who aim to build more human-centered, sustainable, and excellence-oriented organizations.

Keywords: work motivation; organizational behavior; people management; motivation theories; organizational culture.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. A MOTIVAÇÃO COMO OBJETO DE ESTUDO: NATUREZA, ABORDAGENS E PERSPECTIVAS.....	9
2.1. Bases Teóricas para a Gestão da Motivação nas Organizações	10
2.2. Motivação Interna e Externa: Fundamentos e Aplicações no Contexto Organizacional.....	12
Quadro 1 – Fatores Motivacionais e Higiênicos Segundo Herzberg	13
Quadro 2- Práticas de gestão para engajamento.....	14
2.3 Ambiente de Trabalho como Catalisador da Motivação: Clima, Cultura e Significado nas Organizações	14
2.4 Intervenções Motivacionais e os Benefícios de uma Cultura Organizacional que valoriza o engajamento humano.	17
3. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	19
3.1. Teoria da hierarquia das necessidades	19
Quadro 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	20
Imagem 1 - Pirâmide de Maslow	21
3.2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg	22
3.3. Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	24
Quadro 4 – Pressupostos da Teoria X	25
Quadro 5 – Pressupostos da Teoria Y	26
4. METODOLOGIA.....	27
5.RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1. INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho é um dos pilares fundamentais para a satisfação dos colaboradores, impactando diretamente os resultados organizacionais, a produtividade e a retenção de talentos. Em um cenário marcado por constantes transformações e crescente competitividade, compreender o que impulsiona ou inibe o engajamento dos profissionais tornou-se uma necessidade estratégica para as organizações.

De acordo com Chiavenato (2009), a motivação está intrinsecamente ligada à capacidade da organização em criar condições que favoreçam o envolvimento do indivíduo com suas atividades, contribuindo para o alcance de metas e objetivos. Nesse sentido, gestores e líderes são desafiados a identificar os fatores que influenciam positiva ou negativamente a disposição dos colaboradores, promovendo um ambiente que estimule o desenvolvimento humano e profissional.

A compreensão dos fatores motivacionais torna-se ainda mais relevante diante das novas dinâmicas do mundo do trabalho, marcadas por transformações tecnológicas, mudanças nas relações entre empregadores e empregados, e o crescente foco no bem-estar e na qualidade de vida no ambiente corporativo. Nesse novo cenário, a motivação dos colaboradores deixa de ser vista apenas como um fator isolado, passando a ser entendida como elemento central para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, sustentáveis e humanos.

Além disso, a motivação tem sido associada a diversas variáveis críticas para o sucesso das organizações, como produtividade, inovação, comprometimento, clima organizacional e retenção de talentos. Os autores demonstram que colaboradores motivados entregam melhores resultados e contribuem para a criação de culturas organizacionais mais cooperativas e voltadas ao aprendizado contínuo (BERGAMINI, 2019; DUTRA, 2016).

O problema de pesquisa que norteia este estudo pode ser assim formulado: quais são os principais fatores que influenciam a motivação dos colaboradores e de que forma esses fatores impactam na organização? Com base nessa indagação, parte-se da hipótese de que a aplicação adequada de estratégias motivacionais, embasadas em teorias consolidadas, favorece um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e satisfatório para os indivíduos.

No campo da Administração, e especialmente na área de Gestão de Pessoas, torna-se fundamental aprofundar o debate sobre as estratégias que impactam positivamente a motivação no trabalho. Teorias clássicas, como as de Maslow, Herzberg e McGregor, permanecem atuais quando revisitadas à luz das novas práticas organizacionais, permitindo uma leitura crítica sobre os limites e as potencialidades de diferentes abordagens motivacionais. Por essa razão, este estudo adota uma abordagem teórica, de cunho qualitativo e exploratório, com o propósito de

sistematizar os principais aportes sobre o tema e contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão.

Ressalta-se ainda a importância desta investigação para os profissionais e estudantes da área de Administração, que frequentemente enfrentam o desafio de liderar equipes heterogêneas e motivar indivíduos com perfis, histórias e expectativas diversas. Ao compreender melhor os mecanismos da motivação humana no contexto organizacional, gestores poderão desenvolver ações mais efetivas e adaptadas à realidade de suas equipes, potencializando os resultados coletivos.

Dessa forma, o presente trabalho se insere no esforço de produzir reflexões teóricas aplicáveis ao cotidiano das organizações, oferecendo aos leitores subsídios para repensar suas práticas e construir culturas de trabalho mais inclusivas, engajadas e orientadas para o desenvolvimento humano.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar as principais teorias da motivação e suas aplicações no contexto organizacional, compreendendo como contribuem para a satisfação e desempenho dos colaboradores. Entre os objetivos específicos, destacam-se: a) identificar os principais autores clássicos e correntes teóricas que fundamentam o estudo da motivação no ambiente de trabalho; b) comparar diferentes abordagens teóricas, destacando suas contribuições, limitações e aplicabilidades no contexto organizacional. c) discutir as implicações das teorias motivacionais para a compreensão do comportamento humano nas organizações contemporâneas.¹

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após a introdução, o segundo capítulo apresenta os fundamentos teóricos da motivação no ambiente organizacional, com destaque para os conceitos de motivação interna e externa. No terceiro capítulo, são discutidas as principais teorias da motivação de Maslow, Herzberg e McGregor, com ênfase na sua aplicabilidade às práticas de gestão. Em seguida, são apresentadas as considerações finais com uma síntese crítica dos achados, além de proposições para gestores e futuras investigações acadêmicas.

Ao realizar esta análise teórica, espera-se contribuir para a ampliação do conhecimento na área de comportamento organizacional, especialmente no que se refere à gestão de pessoas com foco no desenvolvimento humano e no fortalecimento das relações de trabalho.

¹ Optou-se pela utilização de autores clássicos por sua relevância histórica e teórica na consolidação das bases conceituais da motivação organizacional. As obras de estudiosos como Maslow, Herzberg e McGregor oferecem fundamentos atemporais que continuam sendo referências obrigatórias na área de gestão de pessoas. Apesar da evolução das abordagens contemporâneas, os clássicos permitem compreender as raízes das práticas gerenciais atuais e fornecem um arcabouço teórico denso para reflexões sobre o comportamento humano no trabalho

2. A MOTIVAÇÃO COMO OBJETO DE ESTUDO: NATUREZA, ABORDAGENS E PERSPECTIVAS

A motivação é um dos pilares fundamentais no estudo do comportamento organizacional, sendo amplamente discutida na psicologia do trabalho e na gestão de pessoas. Em essência, a motivação pode ser compreendida como um conjunto de forças internas e externas que direcionam, sustentam e intensificam o comportamento humano em direção a determinados objetivos (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Robbins e Judge (2013), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta. Essa definição destaca o ato de iniciar uma ação e principalmente a manutenção dessa ação ao longo do tempo, o que evidencia o caráter dinâmico da motivação.

Chiavenato (2014), por sua vez, reforça que a motivação é formada por impulsos internos, como necessidades, desejos e aspirações, e fatores externos, como recompensas, reconhecimento e condições de trabalho. Para o autor, entender o que motiva as pessoas é essencial para a criação de ambientes laborais mais produtivos e satisfatórios.

A esse respeito, Bergamini (2012) argumenta que a motivação envolve múltiplas dimensões, exigindo dos gestores uma abordagem estratégica e sensível à individualidade dos colaboradores. Isso significa que um mesmo estímulo pode gerar efeitos distintos em pessoas diferentes, dependendo de seu contexto, valores e estágio de vida profissional.

Além das definições conceituais, as teorias motivacionais ajudam a sistematizar o entendimento desse fenômeno no ambiente organizacional. A Hierarquia das Necessidades de Maslow, os Dois Fatores de Herzberg e as Teorias X e Y de McGregor, por exemplo, oferecem estruturas explicativas que ajudam a compreender como as necessidades humanas influenciam o comportamento no trabalho. Essas abordagens são fundamentais para embasar ações práticas na gestão de pessoas, como o desenho de cargos, planos de carreira, sistemas de recompensas e programas de reconhecimento.

De forma complementar, autores contemporâneos como Deci e Ryan (2000) ampliam essa discussão ao abordar a Teoria da Autodeterminação, a qual destaca a importância da autonomia, da competência e do relacionamento interpessoal como elementos essenciais para a motivação intrínseca. Segundo os autores, quando essas necessidades psicológicas básicas são

atendidas, os indivíduos tendem a se engajar com mais qualidade, criatividade e comprometimento nas atividades laborais.

Portanto, compreender a motivação no contexto organizacional exige um olhar integrado, capaz de articular as diferentes abordagens teóricas e aplicá-las às práticas gerenciais. Cabe ao gestor reconhecer os fatores que influenciam o comportamento humano no trabalho e utilizar esse conhecimento para criar um ambiente que valorize o potencial dos colaboradores, favorecendo a permanência no quadro funcional.

2.1. Bases Teóricas para a Gestão da Motivação nas Organizações

O estudo da motivação no ambiente organizacional é fortemente influenciado por diferentes abordagens teóricas que ajudam a compreender o comportamento humano no trabalho. Entre os autores mais referenciados estão Robbins e Judge (2013), Chiavenato (2014), Bergamini (2012), Maslow (1943), Herzberg (1997) e McGregor (1960), cujas contribuições são amplamente reconhecidas na literatura da Administração e da Psicologia Organizacional.

Robbins e Judge (2013) definem a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um determinado objetivo. Essa definição enfatiza que a motivação não se limita a iniciar o comportamento, mas também está associada à manutenção do esforço e ao comprometimento com o resultado desejado.

Chiavenato (2014) amplia essa concepção ao considerar a motivação como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o comportamento humano em direção a metas específicas. Essas forças podem estar relacionadas tanto a fatores individuais, como necessidades, desejos e aspirações, quanto a elementos contextuais, como reconhecimento, recompensas e condições de trabalho.

Na mesma linha, Bergamini (2012) ressalta que a motivação envolve uma complexa interação entre aspectos psicológicos e organizacionais, sendo fundamental que os gestores reconheçam as singularidades de seus colaboradores ao buscar estratégias eficazes de engajamento. A autora destaca que não existem fórmulas universais, mas sim combinações de fatores que, quando bem interpretadas, favorecem o desenvolvimento do potencial humano.

A esse respeito, as teorias clássicas também oferecem fundamentos essenciais. A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1943), propõe que as necessidades humanas se organizam em níveis hierárquicos, fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização, e que a motivação surge à medida que cada nível é progressivamente

satisfeito. Essa teoria é frequentemente aplicada para identificar em que estágio se encontram os colaboradores e como a organização pode atender suas demandas de maneira estratégica.

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (1997), introduz a distinção entre fatores motivacionais, ligados à satisfação no trabalho, como realização e reconhecimento, e fatores higiênicos, que, embora não motivem diretamente, são fundamentais para evitar a insatisfação, como salário, condições físicas e políticas da empresa.

Já Douglas McGregor (1960) contribuiu com as Teorias X e Y, propondo dois modelos opostos de concepção gerencial sobre os trabalhadores: a Teoria X assume que os funcionários tendem à passividade e à aversão ao trabalho, exigindo controle rígido; enquanto a Teoria Y parte da premissa de que os indivíduos são naturalmente motivados, responsáveis e desejosos de contribuir quando inseridos em ambientes favoráveis.

Mais recentemente, Deci e Ryan (2000) desenvolveram a Teoria da Autodeterminação, destacando que a motivação intrínseca é sustentada quando as necessidades de autonomia, competência e relacionamento são atendidas. Essa abordagem tem ampliado o entendimento sobre o papel do ambiente organizacional na sustentação da motivação a longo prazo, especialmente em contextos de alta complexidade.

Assim, essas teorias oferecem bases robustas para analisar os fatores que impulsionam ou limitam o potencial humano nas organizações. Sua aplicação prática permite aos gestores desenvolver estratégias mais precisas para promover o engajamento, reduzir a rotatividade e elevar a produtividade, respeitando as diferentes motivações que coexistem nas equipes de trabalho.

Tendo em vista a importância dessas contribuições teóricas para a compreensão da motivação no ambiente de trabalho, os próximos tópicos abordarão, de forma mais aprofundada, as principais teorias que sustentam a análise motivacional no contexto organizacional. Serão discutidas a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, e as Teorias X e Y de McGregor, evidenciando suas premissas centrais, suas aplicações práticas na gestão de pessoas e as implicações que cada abordagem traz para o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Diante disso, a explanar essas teorias é de fundamental importância para oferecer um panorama crítico e estruturado das bases conceituais que orientam a formulação de estratégias motivacionais no ambiente corporativo.

2.2. Motivação Interna e Externa: Fundamentos e Aplicações no Contexto Organizacional.

A motivação intrínseca representa uma das formas mais potentes e sustentáveis de engajamento no ambiente organizacional. Trata-se do impulso que leva o indivíduo a agir movido pelo interesse genuíno, pelo prazer em realizar a tarefa ou pelo senso de propósito que ela carrega, independentemente de recompensas externas. Esse tipo de motivação é orientado por fatores internos, como valores pessoais, curiosidade intelectual, senso de competência e autorrealização (DECI; RYAN, 2000; BERGAMINI, 2012).

No âmbito organizacional, a compreensão da motivação intrínseca é essencial, sobretudo em um cenário onde as empresas buscam por profissionais criativos, autônomos e resilientes. Segundo a Teoria da Autodeterminação, proposta por Deci e Ryan (2000), a motivação intrínseca emerge e se sustenta quando três necessidades psicológicas básicas são atendidas: autonomia (sentir-se livre para tomar decisões), competência (sentir-se eficaz ao realizar tarefas) e relacionamento (sentir-se conectado e respeitado no ambiente social). A satisfação contínua desses elementos está diretamente associada ao aumento da proatividade, do bem-estar e da performance individual.

Chiavenato (2014) complementa essa visão ao afirmar que, mais do que estruturas organizacionais ou políticas de remuneração, são as experiências significativas vividas no trabalho que fortalecem o vínculo emocional dos colaboradores com suas atividades. Assim, a motivação intrínseca se manifesta quando o colaborador reconhece valor no que faz, percebe utilidade em sua contribuição e se vê desafiado a crescer dentro da organização.

Do ponto de vista teórico, a motivação interna dialoga fortemente com os níveis superiores da pirâmide de necessidades de Maslow (1943), especialmente no que se refere à autoestima e à autorrealização. Quando o ambiente de trabalho favorece o desenvolvimento pessoal, a autonomia na tomada de decisões, o reconhecimento simbólico e o aprendizado contínuo, cria-se um terreno fértil para a ativação da motivação intrínseca.

Mais do que uma dimensão complementar à motivação extrínseca, a motivação interna é, hoje, reconhecida como diferencial estratégico. Ela estimula comportamentos autorregulados, engajamento de longo prazo e atitudes proativas, sendo, portanto, um recurso valioso para organizações que desejam formar equipes com elevado grau de comprometimento e alinhamento aos seus propósitos institucionais.

Diante dessa perspectiva, estimular a motivação intrínseca no ambiente corporativo é investir em uma cultura organizacional centrada no ser humano. Trata-se de reconhecer que

colaboradores movidos por valores, senso de pertencimento e significado no trabalho produzem mais e sobretudo, constroem ambientes mais saudáveis, colaborativos e inovadores.

A motivação extrínseca refere-se à realização de uma atividade impulsionada por incentivos externos, como recompensas financeiras, promoções, benefícios e reconhecimento institucional. Ao contrário da motivação intrínseca — que está relacionada ao prazer e ao interesse pessoal em realizar uma tarefa —, a motivação extrínseca está vinculada a fatores contextuais, muitas vezes definidos pela cultura e pela política organizacional (HERZBERG, 1997; ROBBINS; JUDGE, 2013).

Segundo Herzberg (1997), é fundamental distinguir entre dois grupos de fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho: os fatores motivacionais, que promovem a satisfação, e os fatores higiênicos, que evitam a insatisfação, mas não necessariamente geram engajamento. Os fatores motivacionais incluem reconhecimento, crescimento profissional e realização pessoal. Já os fatores higiênicos englobam salário, benefícios, condições físicas e segurança no trabalho.

De acordo com essa lógica, mesmo que a ausência de fatores higiênicos gere insatisfação, sua presença não é suficiente para motivar os colaboradores de forma duradoura. Por exemplo, um salário justo pode evitar que um funcionário se sinta desvalorizado, mas não garante que ele se sinta engajado ou comprometido com os objetivos organizacionais. A motivação real ocorre quando elementos como propósito, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento estão presentes (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 2010).

Quadro 1 – Fatores Motivacionais e Higiênicos Segundo Herzberg

Tipo de fator	Exemplos	Efeito na motivação
Fatores motivacionais	Reconhecimento, Oportunidades de Crescimento, Realização Pessoal	Promove Satisfação e Motivação
Fatores higiênicos	Salários, Condições de Trabalho, Segurança no Emprego	Evita Insatisfação

Fonte: Adaptado de Humannia (2025). Elaborado pela autora

Além disso, para que a motivação extrínseca seja eficaz, os estímulos externos precisam ser percebidos como justos e coerentes com o desempenho. Recompensas desproporcionais ou sistemas de avaliação mal estruturados podem, ao contrário do que se espera, gerar frustração e desmotivação.

Nesse sentido, diversas práticas de gestão vêm sendo implementadas com o objetivo de aumentar o engajamento por meio de recompensas extrínsecas. Entre elas, destacam-se:

Quadro 2- Práticas de gestão para engajamento

Reconhecimento e recompensas	sistemas estruturados de valorização dos resultados individuais e coletivos fortalecem a relação entre o colaborador e a organização (BERGAMINI, 2019)
Desenvolvimento profissional:	treinamentos, planos de carreira e oportunidades de crescimento são formas de motivação extrínseca que impactam a fidelização de talentos (DUTRA, 2016)
Ambiente organizacional saudável:	aspectos como infraestrutura adequada, respeito interpessoal e segurança psicológica contribuem para a permanência e o desempenho no trabalho (FREITAS BRITO, 2020).

Fonte: BERGAMINI, 2019; DUTRA, 2016, FREITAS BRITO, 2020. Elaborado pela autora.

É importante destacar que, embora a motivação extrínseca não substitua o valor da motivação intrínseca, ela exerce papel estratégico na construção de um ambiente organizacional funcional, principalmente em contextos de tarefas repetitivas ou altamente estruturadas. Assim, a gestão eficaz da motivação externa deve ser acompanhada de políticas de valorização e escuta ativa, promovendo uma cultura organizacional que reconheça o mérito, respeite as individualidades e valorize a contribuição de cada colaborador.

2.3 Ambiente de Trabalho como Catalisador da Motivação: Clima, Cultura e Significado nas Organizações

A motivação, enquanto impulso que orienta, sustenta e energiza o comportamento humano no trabalho, não ocorre em um vácuo. Ela é profundamente influenciada pelo contexto em que o colaborador está inserido, mais especificamente, pelo ambiente organizacional que dá forma às suas experiências cotidianas. Esse ambiente vai muito além da infraestrutura física: ele é composto por elementos subjetivos como o clima organizacional, a cultura da empresa, a qualidade das relações interpessoais, o estilo de liderança e as práticas institucionais que sinalizam o quanto o indivíduo é, de fato, valorizado (BERGAMINI, 2012; CHIAVENATO, 2014).

O clima organizacional, segundo Schneider (2000), representa o conjunto de percepções que os membros de uma organização desenvolvem sobre seu ambiente de trabalho,

percepções essas que moldam atitudes, comportamentos e níveis de engajamento. Um ambiente onde predominam respeito, confiança mútua, diálogo aberto e justiça organizacional tende a gerar maior disposição para o esforço e para a cooperação. Em contrapartida, ambientes marcados por relações tóxicas, liderança coercitiva ou políticas ambíguas podem neutralizar até mesmo as fontes mais potentes de motivação intrínseca.

Herzberg, Mausner e Snyderman (2010) reforçam esse entendimento ao distinguir entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os primeiros, como salário, benefícios, estabilidade e condições físicas, não geram, por si só, motivação de longo prazo, mas sua ausência causa profunda insatisfação. Já os fatores motivacionais, como reconhecimento, oportunidade de crescimento e significado no trabalho, estão fortemente associados a ambientes que favorecem a autonomia e o protagonismo do colaborador. Logo, um ambiente organizacional bem estruturado e intencionalmente cultivado é condição necessária para a emergência da motivação autêntica.

A literatura mais recente tem enfatizado o papel do ambiente psicologicamente seguro como uma das variáveis mais determinantes para o florescimento da motivação e da inovação nas equipes. De acordo com Edmondson (2019), quando as pessoas se sentem seguras para expressar opiniões, propor ideias e cometer erros sem receio de punições, elas se engajam mais profundamente nas atividades e contribuem com mais intensidade para os objetivos coletivos.

Além disso, o ambiente organizacional comunica simbolicamente, por meio de suas rotinas, políticas, lideranças e rituais, o valor atribuído às pessoas. Um colaborador percebe se está apenas “ocupando um cargo” ou se é, de fato, parte ativa da construção de um propósito institucional. É justamente essa percepção de pertencimento e de reconhecimento simbólico que ativa os níveis mais altos de motivação (MASLOW, 1943; DECI; RYAN, 2000).

Portanto, pensar a motivação sem considerar o ambiente organizacional é incorrer em reducionismo. Mais do que um contexto, o ambiente é uma variável estratégica: ele pode mobilizar ou bloquear o potencial humano. Intervir nesse espaço significa atuar diretamente na construção de vínculos, de sentido e de legitimidade entre pessoas e organizações. É nesse ponto que a gestão de pessoas se transforma em gestão de significado, e a motivação em expressão genuína de conexão com o trabalho

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico, competitivo e pautado pela inovação, a motivação deixa de ser uma variável meramente comportamental para assumir um papel central na estratégia empresarial. Trata-se de um ativo intangível capaz de impulsionar o desempenho, fortalecer a cultura organizacional e sustentar a longevidade das instituições.

Compreender a importância da motivação ultrapassa, portanto, os limites da gestão de pessoas e adentra o campo da gestão de valor.

Pesquisas em comportamento organizacional demonstram de forma recorrente que colaboradores motivados apresentam maior engajamento, assumem posturas mais proativas, demonstram abertura à aprendizagem e tendem a inovar com mais frequência (ROBBINS; JUDGE, 2013; KOUZES; 2017). A motivação está diretamente associada ao desempenho individual e coletivo, impactando variáveis como qualidade, produtividade, cumprimento de metas, relacionamento interpessoal e tomada de decisão.

Além disso, organizações que reconhecem e cultivam a motivação como pilar de sua cultura institucional colhem benefícios em áreas críticas, como retenção de talentos, redução do absenteísmo, menor rotatividade e clima organizacional positivo. A motivação, nesse sentido, atua como um fator preventivo, capaz de mitigar os custos silenciosos do desengajamento, como passividade, resistência à mudança, conflitos interpessoais e baixa adaptabilidade.

Outro aspecto relevante diz respeito à relação entre motivação e inovação. Ambientes motivadores estimulam a curiosidade, a autonomia criativa e o desejo de superação, favorecendo a geração de ideias e a resolução de problemas complexos. Nesse contexto, motivação e inovação caminham lado a lado, fortalecendo o diferencial competitivo das organizações e sua capacidade de reinvenção diante de cenários de incerteza (AMABILE, 1996).

Adicionalmente, organizações que investem na motivação de seus colaboradores estão, de forma indireta, fortalecendo sua marca empregadora (employer branding). Colaboradores satisfeitos tendem a se tornar defensores espontâneos da organização, fortalecendo sua imagem no mercado e ampliando sua atratividade para novos talentos. Assim, a motivação torna-se também um elemento estratégico de reputação institucional e posicionamento organizacional.

Em síntese, a motivação, quando bem compreendida e cultivada, transforma-se em uma força propulsora da performance e da sustentabilidade das organizações. Não se trata apenas de engajar pessoas para que façam mais, mas de criar as condições para que façam melhor, com mais sentido, mais ética e mais pertencimento. Reconhecer sua importância é assumir que o capital humano não é apenas recurso, é inteligência viva, criatividade em movimento e diferencial real em ambientes complexos.

2.4 Intervenções Motivacionais e os Benefícios de uma Cultura Organizacional que valoriza o engajamento humano.

Compreender a motivação como uma construção dinâmica e contextual impõe aos gestores o desafio de pensar em intervenções que estimulem o engajamento imediato, especialmente que sustentem vínculos duradouros entre o colaborador e a organização. Nesse sentido, as intervenções motivacionais devem ser pensadas como parte de uma estratégia ampla de gestão de pessoas, articulando ações em diferentes níveis: individual, grupal e organizacional.

No nível individual, intervenções eficazes reconhecem a singularidade de cada colaborador, seus valores, aspirações, talentos e estágios de carreira. Programas de mentoria, planos de desenvolvimento personalizados, avaliações de desempenho construtivas e feedbacks regulares são recursos que favorecem a autonomia, o senso de progresso e a autorrealização. Esses elementos estão diretamente associados à motivação intrínseca, conforme defendem Deci e Ryan (2000), ao apontarem que as necessidades de autonomia, competência e relacionamento são fundamentais para o engajamento sustentável.

No nível grupal, a liderança desempenha um papel insubstituível. Líderes capazes de promover escuta ativa, reconhecer publicamente os esforços das equipes, mediar conflitos com empatia e cultivar confiança criam um ambiente que favorece o pertencimento e a coesão. Intervenções como treinamentos de liderança transformacional (BASS; RIGGIO, 2006), dinâmicas de integração, reuniões colaborativas e celebrações de conquistas contribuem para a consolidação de um clima de valorização mútua e corresponsabilidade.

Já no nível organizacional, intervenções motivacionais precisam estar ancoradas em políticas estruturantes que sinalizem, de forma clara e contínua, o valor atribuído às pessoas. Isso inclui sistemas justos de remuneração e reconhecimento, políticas de equidade, canais institucionais de escuta, incentivo à inovação participativa e práticas que reforcem o equilíbrio entre performance e bem-estar. Organizações que promovem essas intervenções melhoram seus indicadores de engajamento e ampliam sua reputação interna e externa, fortalecendo sua cultura e capacidade de atração e retenção de talentos.

É importante destacar que intervenções eficazes devem estar fundamentadas em diagnósticos consistentes e contínuos. Pesquisas de clima organizacional, entrevistas de desligamento, rodas de conversa e avaliações 360 graus são instrumentos que permitem identificar pontos de tensão, potencialidades e lacunas motivacionais. A gestão da motivação

exige, portanto, uma abordagem preventiva, baseada em dados e reativa a sintomas visíveis de desengajamento.

Mais do que aplicar ações isoladas, intervir na motivação é um compromisso institucional com a humanização das relações de trabalho. É reconhecer que a motivação duradoura nasce do significado percebido, da coerência entre valores e práticas, e do respeito às subjetividades. Nesse contexto, a motivação se revela como um recurso a ser explorado, bem como um campo a ser cultivado com ética, intencionalidade e visão de futuro.

A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, crenças, práticas e símbolos compartilhados por um grupo, atua como um sistema invisível, mas poderoso, que regula comportamentos e molda percepções. Quando essa cultura está intencionalmente orientada para valorizar o ser humano e cultivar a motivação, seus efeitos se estendem para muito além do bem-estar individual: alcançam a performance organizacional, a reputação institucional e a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo (SCHEIN, 2010; CHIAVENATO, 2014).

Uma cultura organizacional motivadora é aquela que promove sentido no trabalho, reconhece o valor das pessoas e cria um ambiente seguro para o exercício da autonomia, da criatividade e da colaboração. Em tais contextos, os colaboradores realizam suas tarefas, se engajam, se identificam com os propósitos institucionais e se sentem corresponsáveis pelo sucesso da organização (KOUZES; POSNER, 2017).

Entre os benefícios mais visíveis de uma cultura voltada à motivação, destacam-se o aumento do engajamento, a redução dos índices de rotatividade e absenteísmo, a elevação dos níveis de produtividade e a melhoria na qualidade do clima organizacional. Esses indicadores impactam diretamente os resultados financeiros e operacionais da empresa, tornando a cultura um diferencial competitivo concreto (ROBBINS; JUDGE, 2013).

Contudo, os benefícios mais profundos talvez sejam os menos mensuráveis: a construção de relações baseadas na confiança; o fortalecimento da aprendizagem organizacional; a retenção de talentos com alto potencial; e a formação de equipes resilientes, alinhadas a valores éticos e preparadas para lidar com cenários incertos. Quando as pessoas sentem que sua voz importa, que seu esforço é reconhecido e que seu trabalho tem propósito, a cultura se transforma em um fator de coesão e identidade.

Além disso, culturas motivadoras favorecem a inovação. Ao legitimar o erro como parte do processo de aprendizagem e ao estimular a participação ativa nas decisões, as organizações criam um terreno fértil para a geração de ideias e para a experimentação segura.

Isso é especialmente relevante em tempos de mudança acelerada, nos quais a adaptabilidade tornou-se um dos ativos mais valiosos do capital humano.

Outro benefício estratégico de longo prazo é o fortalecimento da marca empregadora. Organizações que cultivam ambientes motivadores tornam-se mais atraentes para novos talentos, conquistam maior lealdade dos seus públicos internos e externos, e desenvolvem uma reputação institucional baseada em respeito, inclusão e desenvolvimento humano.

Em síntese, uma cultura organizacional que promove a motivação não é apenas mais “agradável”, ela é mais inteligente, estratégica e preparada para os desafios contemporâneos. Ao colocar as pessoas no centro de sua lógica organizacional, tais culturas transformam a motivação em energia produtiva, propósito coletivo e vantagem sustentável.

3. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A compreensão do comportamento humano nas organizações passa, inevitavelmente, pelo estudo das teorias da motivação. Tais teorias fornecem um arcabouço conceitual essencial para analisar por que os indivíduos agem, reagem e se engajam de determinadas maneiras no ambiente de trabalho. Elas ajudam a decodificar os mecanismos que impulsionam a ação humana, oferecendo diferentes lentes interpretativas sobre os fatores que estimulam ou inibem o comprometimento e a satisfação profissional.

Este capítulo apresenta as principais abordagens teóricas que sustentam o campo da motivação organizacional. Inicia-se com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, uma das mais influentes e difundidas na literatura, e avança por outras formulações relevantes que trazem perspectivas distintas sobre o que motiva os colaboradores em contextos corporativos, como as teorias de Herzberg e Douglas McGregor.

3.1. Teoria da hierarquia das necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, pressuposto por Abraham Maslow em 1943, dada teoria é uma das mais motivacionais e influentes na psicologia e na administração. Segundo Maslow, sugere-se que os seres humanos têm uma hierarquia de necessidades que motiva seu comportamento. Esta hierarquia é representada em uma pirâmide com cinco níveis distintos, onde cada nível deve ser satisfeito progressivamente antes que o próximo se torne relevante.

Com base nessa estrutura conceitual, a seguir é apresentada uma síntese dos cinco níveis propostos por Maslow, destacando suas principais características e exemplos de aplicação no contexto organizacional. A tabela permite visualizar de forma didática como cada necessidade influencia o comportamento humano no trabalho e como sua satisfação progressiva contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

Quadro 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow

Necessidades	Definição
Autorrealização	São as necessidades mais elevadas envolvente na realização do potencial máximo do indivíduo. Incluindo o desejo de crescimento pessoal, realização de talentos e busca por objetivos significativos.
Estima	Referem-se ao desejo de respeito e reconhecimento, tanto de si mesmo quanto dos outros. Incluem a busca por autoestima, prestígio e status social.
Sociais	Refletem o desejo de relacionamento e interação social. Envolvem a busca por aceitação, amizade e amor. A satisfação dessas necessidades está associada ao sentimento de pertencimento e conexão com os outros.
Segurança	Envolvem a proteção contra perigos e ameaças, tanto físicas quanto financeiras. Incluem segurança moral, estabilidade financeira, e proteção contra acidentes e doenças.
Fisiológicas	São as necessidades básicas para a sobrevivência, como comida, água, repouso e abrigo. Estes são os requisitos mais fundamentais para a manutenção da vida.

Fonte: Adaptada de Maslow (1943) – Elaborado pela Autora.

A representação gráfica mais conhecida da teoria de Maslow é a pirâmide das necessidades humanas, cuja estrutura hierárquica facilita a compreensão da progressão dos desejos e motivações individuais. Cada nível da pirâmide simboliza um conjunto de necessidades que, uma vez atendidas, deixam de ser o foco motivacional, dando lugar ao nível seguinte. A seguir, apresenta-se essa pirâmide, que ilustra visualmente a lógica ascendente proposta por Maslow, desde as necessidades mais básicas até a autorrealização

Imagem 1 - Pirâmide de Maslow

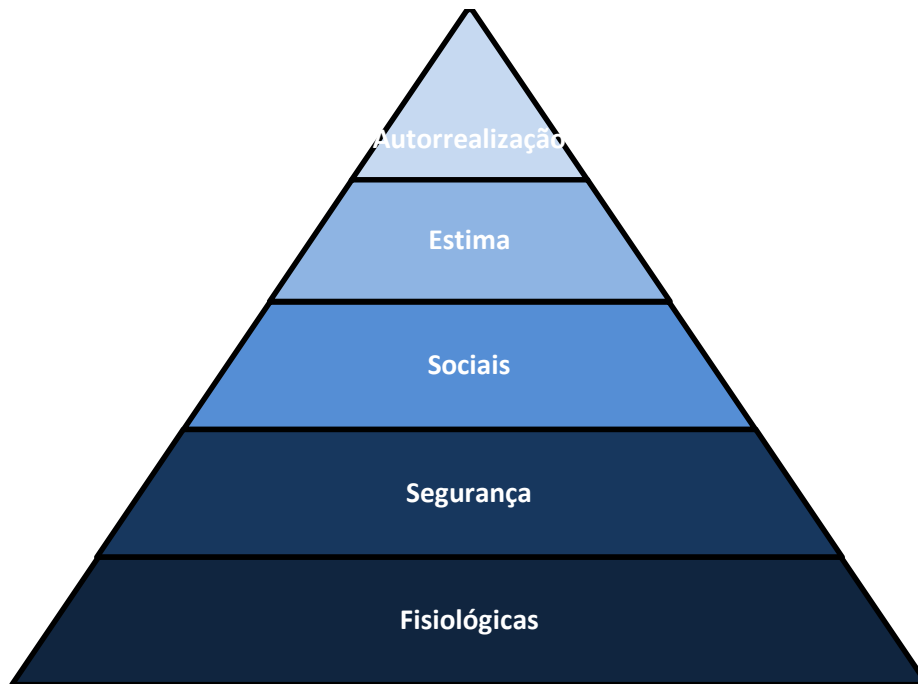


Figura: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Adaptada de Maslow (1943)

A pirâmide de Maslow representa a ideia de que as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas antes que as necessidades mais elevadas possam ser atendidas. As necessidades fisiológicas e de segurança formam a base da pirâmide, enquanto as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são mais complexas e menos urgentes.

Segundo Maslow, apenas as necessidades que ainda não foram satisfeitas influenciam o comportamento. Uma vez que uma necessidade é atendida, ela deixa de ser o principal motor do comportamento, permitindo que necessidades mais elevadas se tornem predominantes (Maslow, 1943). Por outro lado, algumas necessidades são consideradas inatas, como fome e sede, enquanto outras surgem com o desenvolvimento e as experiências de vida. À medida que o indivíduo cresce e adquire novas experiências, suas prioridades de necessidades podem mudar (Maslow, 1943).

Quanto ao progresso e aprendizagem a teoria sugere que a satisfação das necessidades mais básicas leva ao desenvolvimento das necessidades mais elevadas. A satisfação das necessidades de segurança pode abrir espaço para a busca por necessidades sociais, de estima e de autorrealização (Maslow, 1943). Maslow destaca ainda que as necessidades mais elevadas, como autorrealização, se tornam predominantes somente após a satisfação das necessidades mais baixas e as necessidades fisiológicas e de segurança requerem ciclos motivacionais

relativamente rápidos, enquanto as necessidades mais elevadas, como a autorrealização, demandam um ciclo motivacional mais prolongado e contínuo (Maslow, 1943).

3.2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (1959), é uma abordagem essencial para entender a motivação no ambiente de trabalho. Herzberg propôs que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois conjuntos distintos de fatores: fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Essa teoria está relacionada com a realização do trabalho e das questões interpessoais e que a partir dos fatores higiênicos e fatores motivacionais é possível verificar se o colaborador está satisfeito ou não com o seu emprego. Segundo Herzberg (1997), os elementos que são responsáveis pela satisfação são plenamente diferentes daqueles motivos que levam a insatisfação profissional. Foi criado por Herzberg dois grupos distintos para saber se o indivíduo está ou não satisfeito com o cargo, os motivacionais que provocam a satisfação com o cargo e os higiênicos são observados pelos pontos negativos, provocando a insatisfação.

Os fatores motivacionais são motivos que estão diretamente relacionados à natureza do trabalho e à satisfação intrínseca do colaborador, ou seja, com as suas atividades praticadas na sua função, e para Herzberg está interligado com reconhecimento profissional. De acordo com o autor, são cinco fatores motivacionais, sendo eles: Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento que é a possibilidade de avanço na carreira, acesso a capacitações e participação em novos projetos. Silva e Pinto (2021) descreve que quando os colaboradores percebem que podem se desenvolver profissionalmente dentro da organização, há um aumento na motivação e no comprometimento com suas atividades.

O segundo fator refere-se à Delegação de Responsabilidade que envolve o domínio de tarefas e suas responsabilidades favorecendo para a confiança e o sentimento de valorização. Essa prática, segundo Lima e Rocha (2020), contribui para um ambiente onde os funcionários se sentem protagonistas e mais engajados com os resultados.

Em seguida, a Utilização das Habilidades e Competências Pessoais que são oportunidades para aplicar conhecimentos e habilidades no trabalho que corroboram para a autoestima e a motivação, pois quando os trabalhadores percebem que suas capacidades estão sendo aproveitadas, tendem a apresentar maior desempenho e satisfação (Costa et al., 2020).

O quarto fator motivacional é a Função Exercida onde a natureza das tarefas e a sensação de realização associada a elas, são mais motivadoras. O trabalho que permite a resolução de problemas e a inovação reforça a conexão do indivíduo com a organização (CHIAVENATO,2014).

E por fim o Reconhecimento Profissional que a apreciação e valorização do trabalho realizado, seja através de elogios, feedbacks positivos ou recompensas simbólicas, está entre os principais fatores que contribuem para o engajamento. Segundo Herzberg (1997), a valorização do esforço é mais eficaz do que recompensas materiais para gerar motivação duradoura. Estes fatores estão associados aos níveis mais elevados da pirâmide de Maslow, como as necessidades de estima e autorrealização. Eles têm um efeito duradouro na motivação e contribuem para um maior engajamento e satisfação com o trabalho.

Quanto aos Fatores Higiênicos, esses estão relacionados a aspectos externos do ambiente de trabalho e às condições gerais da organização. Quando esses fatores não estão adequados, podem gerar insatisfação entre os colaboradores (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 2010). Entre os fatores higiênicos, podemos destacar: Políticas e gestão da empresa, onde que a estrutura organizacional e as práticas de administração têm um papel importante. Políticas mal definidas ou mal aplicadas podem levar à frustração e desmotivação. Por outro lado, procedimentos administrativos claros e justos ajudam a criar um ambiente mais estável e organizado (CHIAVENATO, 2014).

Outro fator se refere aos Relacionamentos interpessoais, pois a qualidade das interações com colegas e líderes influencia bastante na satisfação dos funcionários. Relações baseadas no respeito e na cooperação ajudam a reduzir conflitos e contribuem para um clima mais positivo dentro da organização (ROBBINS; JUDGE, 2013).

O terceiro fator é a Remuneração e Benefícios a compensação financeira e pacotes de benefícios é importante para evitar reclamações e a insatisfação. Plano de remunerações, junto com benefícios como assistência médica e vale-alimentação, são percebidos como reconhecimento pelo trabalho exercido (BERGAMINI, 2012). Ainda, as Condições Físicas e Ambientais é o outro fator em que a Qualidade do ambiente físico de trabalho, estando em segurança, limpo, iluminado e ergonomicamente adequados têm impacto direto no bem-estar do trabalhador. A falta dessas condições gera um desconforto e, por consequência, insatisfação (CHIAVENATO, 2014).

Finalmente, a Cultura da Empresa que são os valores e normas que permeiam o ambiente organizacional, uma vez que, cultura tóxica ou incoerente com os valores pessoais do colaborador pode ser uma forte fonte de insatisfação (SILVA; DUTRA, 2017).

Herzberg (1997) argumenta que os fatores que geram satisfação no trabalho são diferentes daqueles que causam insatisfação. Assim, enquanto a eliminação de fatores higiênicos pode reduzir a insatisfação, não garante necessariamente um aumento na motivação. Herzberg (1959) destaca que os gestores devem focar tanto na eliminação de fatores de insatisfação quanto na implementação de fatores motivacionais para promover um ambiente de trabalho produtivo e gratificante.

Conforme Pilatti (2012), é importante compreender que, segundo a linha de pensamento de Herzberg, o oposto de insatisfação não é necessariamente satisfação, mas sim a ausência de insatisfação. Da mesma forma, a satisfação pode ser vista como a ausência de insatisfação, sem garantir uma satisfação plena. Isso implica que a presença de fatores higiênicos não elimina a necessidade de fatores motivacionais para alcançar um nível elevado de satisfação e produtividade no trabalho.

3.3. Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, psicólogo e professor do MIT, apresentou em 1960, na obra *The Human Side of Enterprise*, uma das formulações mais provocativas e influentes do campo da administração: as Teorias X e Y. Sua proposta não era, propriamente, uma teoria motivacional no sentido clássico, mas uma reflexão crítica sobre as visões implícitas que os gestores possuem sobre a natureza humana e como essas visões moldam seus estilos de liderança, estruturas organizacionais e práticas de gestão de pessoas.

As Teorias X e Y, criadas por Douglas McGregor, ainda são bastante usadas no campo da gestão de pessoas, especialmente ao pensar em como elas afetam a motivação e o desempenho no ambiente de trabalho. A Teoria X acredita que os funcionários tendem a evitar responsabilidades e precisam de supervisão constante, enquanto a Teoria Y vê os trabalhadores como pessoas proativas, motivadas e capazes de se autorregular quando encontram um ambiente adequado (LACOMBE, 2011).

A Teoria X parte da premissa de que os indivíduos, por natureza, evitam o trabalho, são preguiçosos, desinteressados e resistentes à mudança. Por isso, precisam ser constantemente supervisionados, controlados e motivados por recompensas ou punições externas. Essa visão pressupõe que o colaborador só cumpre suas tarefas por necessidade ou obrigação, e que o papel da gestão é exercer autoridade rígida para garantir resultados. Organizações que operam sob essa lógica tendem a adotar estruturas hierárquicas, rígidas, centralizadas e baseadas no controle formal.

Para compreender de forma mais clara as diferenças fundamentais entre a Teoria X e a Teoria Y, propostas por Douglas McGregor, apresenta-se a seguir uma tabela com os principais pressupostos de cada abordagem. Desta forma, será possível visualizar como as concepções sobre a natureza humana influenciam diretamente os estilos de liderança, as práticas de gestão e a cultura organizacional adotada pelas empresas.

Quadro 4 – Pressupostos da Teoria X

Pressupostos	Teoria
Trabalho como Necessidade	Segundo McGregor (1960), na Teoria X os funcionários trabalham apenas para obter remuneração, e não por prazer ou interesse no trabalho principalmente para obter remuneração. Dessa forma, o trabalho não é visto como uma fonte de realização pessoal, mas como um meio para alcançar segurança econômica.
Evasão de Responsabilidades	Os colaboradores tendem a evitar responsabilidades e frequentemente buscam culpar outras pessoas ou circunstâncias pelos problemas no trabalho. Essa visão supõe que os colaboradores precisam de ambição e procuram estabilidade acima de tudo. Lacombe (2011) complementa que essa atitude leva os gestores a manterem um controle rígido e direcional sobre suas equipes.
Necessidade de Controle	De acordo com Marras (2016), para manter a produtividade, os gestores devem adotar uma abordagem autoritária e controladora, com ênfase em recompensas e punições. Essa abordagem leva a um estilo de liderança autocrático, onde a disciplina e a vigilância são priorizadas.

Fonte: Adaptada de McGregor (1960), Lacombe (2011) e Marras (2016).

Essas características refletem uma abordagem mais rígida e centralizadora, onde a motivação dos funcionários é sustentada principalmente por incentivos externos e controle direto.

Por outro lado, a Teoria Y representa uma ruptura conceitual. Ela sustenta que o trabalho pode ser tão natural quanto o lazer ou o descanso, e que, quando inserido em um ambiente de confiança, respeito e propósito, o indivíduo tende a se comprometer espontaneamente com os objetivos da organização. Segundo essa visão, as pessoas são criativas, responsáveis, capazes de autodisciplina e de autorrealização por meio do trabalho. Cabe à gestão criar condições para que esses potenciais floresçam, promovendo autonomia, reconhecimento e participação nos processos decisórios.

Quadro 5 – Pressupostos da Teoria Y

Pressupostos	Teoria
Trabalho como Fonte de Satisfação	Segundo McGregor (1960), quando o ambiente de trabalho é favorável, os funcionários veem o trabalho como uma oportunidade para auto realização e crescimento, e não somente como um meio para obter remuneração.
Aceitação de Responsabilidade	Os colaboradores estão dispostos a assumir responsabilidades e a se engajar ativamente nas tarefas, buscando melhorar continuamente. Chiavenato (2014) destaca que a valorização e a autonomia concedidas ao colaborador incentivam uma maior disposição para assumir responsabilidades e inovar.
Autodireção e Autonomia	Quando proporcionada a autonomia, a maioria dos funcionários tem um alto controle sobre suas atividades e busca formas de aumentar a eficiência e a qualidade do seu trabalho. McGregor (2023) defende que, em um ambiente de confiança e estímulo, os trabalhadores são capazes de se autodirigir e tomar decisões de forma autônoma.

Fonte: Adaptada de McGregor (1960 e 2023) e Chiavenato (2014) – Elaborado pela autora.

A Teoria Y sugere que um ambiente de trabalho que valorize a autonomia, a participação e o desenvolvimento pessoal podem levar a uma maior motivação dos funcionários. Essa abordagem enfatiza a importância de um gerenciamento participativo e motivador.

McGregor propõe que a eficácia organizacional pode ser otimizada quando se entende e aplica adequadamente os princípios das duas teorias. A integração equilibrada de abordagens autoritárias e participativas pode ajudar a criar um ambiente de trabalho que maximize tanto a produtividade quanto a satisfação dos funcionários. (CAETANO; ALMEIDA, 2017).

McGregor não afirmava que uma teoria era “certa” e a outra “errada”; ele demonstrava que muitos fracassos na gestão estavam ligados às crenças ocultas dos líderes sobre seus subordinados. Se um gestor acredita que os colaboradores são desmotivados e incompetentes, tende a adotar uma abordagem autoritária e controlador, reforçando esse comportamento nos liderados. Por outro lado, se acredita em sua capacidade, tende a criar condições de confiança que favorecem o desenvolvimento e a motivação, uma profecia autorrealizável no sentido positivo (MCGREGOR, 1960).

No contexto organizacional contemporâneo, a Teoria Y tem se mostrado mais alinhada com os princípios da liderança transformacional, da gestão participativa e da cultura de inovação. Empresas que valorizam o protagonismo dos colaboradores, que promovem ambientes psicologicamente seguros e que reconhecem o trabalho como espaço de realização pessoal tendem a incorporar os princípios dessa abordagem em suas práticas de gestão.

4. METODOLOGIA

No estudo dirigido, preferiu-se por uma pesquisa qualitativa por meio de uma revisão de literatura. A escolha dessa abordagem se obteve pela intenção de compreender com profundidade e sensibilidade, as diferentes interpretações sobre motivação no ambiente de trabalho, explorado por diversos autores.

A determinante escolhida, de caráter exploratório, permite abordar o fenômeno da motivação de forma mais ampla e interpretativa, valorizando a compreensão do contexto, das experiências humanas e das relações entre fenômenos que influenciam o comportamento dos colaboradores nas organizações.

Foram analisados livros, artigos disponíveis no Google Acadêmico, revistas científicas com bases acadêmicas confiáveis que relatam do tema, com ênfase para autores reconhecidos na área como Chiavenato, Stephen P. Robbins, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Cecília Bergami e entre outros escritores clássicos e contemporâneos que contribuem significativamente para o campo do comportamento humano, clima organizacional e da gestão de pessoas, abrangendo melhorias pessoais e profissionais.

A leitura e análise dessas obras com autores, reconhecidos e renomados nas áreas desejada do estudo, possibilitou um estigma mais amplo, crítico e dinâmico sobre o tema, enriquecendo as reflexões ao longo do trabalho e subsequente com objetivo de ideologia nas práticas dos dias atuais.

A estrutura teórica adotada permitiu reunir conhecimentos sendo possível refletir sobre diferentes perspectivas e propor estratégias que favoreçam ambientes organizacionais deixando-os mais saudáveis, humanos e produtivos, como também, valorização dos colaboradores no ambiente organizacional e aperfeiçoamento pessoal.

Mediante aos pressupostos, a metodologia favorece determinados mecanismos a serem discutidos com mais relevância dentro de empresas e corporações, com reflexões para o campo de Administração, abrangendo dadas melhorias.

5.RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise integrada das principais teorias da motivação possibilita uma compreensão mais profunda sobre os fatores que impulsionam o comportamento humano no contexto organizacional. Embora cada teoria ofereça uma perspectiva própria, e com consciência que existem outras teorias que não foram abordadas nesse estudo, o ponto comum entre elas é o reconhecimento de que a motivação é um fenômeno complexo, movida por vários fatores e profundamente contextual, sendo influenciada por aspectos individuais, sociais e estruturais.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, por exemplo, introduz a ideia de uma progressão de necessidades humanas que, quando satisfeitas, levam o indivíduo a buscar níveis mais elevados de realização. Essa visão, embora criticada por sua linearidade, oferece uma base conceitual útil para entender que o desempenho no trabalho está diretamente ligado à percepção de satisfação em múltiplas esferas, desde as mais básicas, como segurança, até as mais elevadas, como propósito e autorrealização. A aplicabilidade dessa teoria é evidente em políticas organizacionais que estruturam planos de carreira, benefícios e práticas de reconhecimento em diferentes níveis.

Já a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg apresenta uma contribuição crítica ao separar os elementos que apenas evitam a insatisfação (fatores higiênicos) daqueles que efetivamente promovem a motivação (fatores motivacionais). Essa distinção é importante para os gestores contemporâneos, que muitas vezes acreditam que salários e benefícios, por si só, garantem engajamento. Herzberg nos mostra que a verdadeira motivação está vinculada a fatores como o sentido do trabalho, a possibilidade de crescimento e a autonomia e que, sem eles, mesmo as melhores condições materiais tendem a perder seu efeito com o tempo.

As Teorias X e Y de McGregor, por sua vez, deslocam o foco da motivação para o papel da liderança e da visão de mundo que orienta a gestão. Sua proposta é mais filosófica do que operacional, ao afirmar que aquilo que o gestor acredita sobre o ser humano molda profundamente as estruturas de poder, os sistemas de controle e o próprio ambiente organizacional. Em um momento histórico em que se fala cada vez mais em humanização, confiança e gestão participativa, a Teoria Y revela-se atual e necessária, desafiando modelos arcaicos ainda baseados na vigilância e na desconfiança.

Ainda, os autores citados, concretizam que os fatores primordiais para a motivação do colaborador dentro de uma empresa, esta correlacionada com reconhecimento profissional e pessoal, oportunidade de crescimento, plano de crescimento, ambiente harmônico e meios exteriores coerentes com determinadas funções estimada em sua corporação.

Contudo, a literatura também revela que ambientes que não possuem estrutura organizacional, direcionamento de gestões de pessoas, perspectiva de competências em seus funcionários, dentre outros, desencadeia um ciclo de rotatividades de profissionais com baixo índice de rendimento qualitativo. Sendo assim, ambientes organizacionais precisam haver valorização humana e, então, terá uma empresa com colaboradores excepcionais entregando um alto engajamento de produtividade.

Por fim, a Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan, amplia o escopo da discussão ao destacar que a motivação duradoura surge da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Essa teoria contribui para uma compreensão mais sensível e personalizada da motivação, deslocando o olhar da simples recompensa para a construção de experiências de trabalho emocionalmente significativas. Seu impacto é visível em organizações que adotam estruturas horizontais, promovem escuta ativa e investem no desenvolvimento humano como parte do seu DNA institucional.

Ao comparar essas teorias, observa-se que todas convergem para um princípio fundamental: a motivação não é produzida de fora para dentro, mas cultivada de dentro para fora, em ambientes que reconhecem o valor humano em sua integralidade. Nesse sentido, a atuação das organizações deve ir além da oferta de incentivos pontuais; deve criar condições culturais e estruturais que sustentem o engajamento ao longo do tempo.

Refletir sobre essas abordagens permite, ainda, relativizar soluções simplistas e compreender que não há uma única fórmula para motivar. Cada contexto organizacional demanda uma leitura sensível de suas singularidades, de seus desafios culturais e de seus recursos humanos. As teorias estudadas oferecem justamente esse repertório conceitual para que gestores façam escolhas mais conscientes e coerentes com os valores da organização e com as reais necessidades de seus colaboradores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Motivar pessoas não é uma tarefa simples, tampouco existe uma fórmula infalível capaz de alcançar todos os colaboradores da mesma forma. Cada ser humano carrega suas próprias vivências, expectativas, opiniões e formas de se sentir valorizado. No entanto, é possível adotar estratégias que favoreçam a produtividade e o bem-estar dos funcionários, contribuindo para o crescimento individual e para o desenvolvimento da organização como um todo e assim podendo reduzir a rotatividade.

A motivação no ambiente organizacional, longe de ser um tema meramente comportamental, revela-se como um elemento estratégico para o desenvolvimento humano, a construção de culturas organizacionais saudáveis e a sustentação do desempenho organizacional ao longo do tempo. Ao longo deste trabalho, foi possível compreender que a motivação é um fenômeno sensível a fatores internos e externos, e cuja gestão requer mais do que incentivos pontuais: exige visão, sensibilidade e estrutura institucional.

A partir da análise das principais teorias motivacionais como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, os Dois Fatores de Herzberg, as Teorias X e Y de McGregor e a

Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan, pôde-se identificar a riqueza interpretativa que cada abordagem oferece. Embora cada uma apresente diferentes pressupostos e graus de aplicabilidade, todas convergem na valorização da subjetividade humana e na importância do ambiente como condicionante do comportamento no trabalho.

Mais do que compreender como os colaboradores se comportam, a proposta deste estudo foi identificar por que eles se comportam assim, e o que pode ser feito para criar contextos que favoreçam o engajamento, a satisfação e o sentimento de pertencimento. Ficou evidente que a motivação não pode ser gerida com uniformidade, mas sim com uma abordagem contextual, que reconheça as necessidades individuais sem perder de vista os objetivos coletivos.

Este estudo reforça que organizações que investem na construção de culturas motivadoras tendem a alcançar resultados mais sólidos, humanos e sustentáveis. A motivação, nesse sentido, deixa de ser tratada como uma variável isolada para ser integrada à estratégia institucional, influenciando desde o desenho de cargos e planos de carreira até os estilos de liderança e os rituais simbólicos de reconhecimento.

Como contribuição prática, espera-se que os conhecimentos aqui sistematizados possam subsidiar gestores, profissionais de recursos humanos e lideranças organizacionais na formulação de ações mais eficazes para a valorização do capital humano. O incentivo à autonomia, o fortalecimento do clima de confiança, a clareza nas expectativas e o reconhecimento legítimo do esforço são alguns dos pilares para transformar ambientes de trabalho em espaços de realização.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação do olhar empírico sobre os efeitos das intervenções motivacionais em diferentes tipos de organizações, bem como a análise da motivação sob a perspectiva das novas gerações e das transformações digitais no trabalho. A motivação continuará sendo um tema central nas discussões organizacionais, e seu entendimento aprofundado será cada vez mais necessário para liderar com propósito, humanidade e excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, Teresa M. *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CAETANO, António P.; ALMEIDA, Leandro S. Estilos de liderança e atitudes organizacionais: uma perspectiva das Teorias X e Y. *Revista Portuguesa de Psicologia*, v. 43, n. 2, p. 115–130, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, J. L. et al. Fatores motivacionais e produtividade: uma abordagem a partir de Herzberg. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 12, n. 3, p. 199–210, 2020.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, v. 49, n. 3, p. 182–185, 2008.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Self-Determination Theory: A meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, v. 5, n. 1, p. 44–55, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2016.
- EDMONDSON, Amy C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no ambiente de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. São Paulo: Alta Books, 2019.
- FREITAS, Maria Elizabeth de; BRITO, Mariana. O impacto do ambiente organizacional na motivação dos colaboradores. *Revista Psicologia & Organizações*, v. 25, n. 2, p. 45–59, 2020.
- HERZBERG, Frederick. *A motivação para o trabalho*. Tradução de Work and the Nature of Man. São Paulo: Atlas, 1997.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2010.
- HUMANNIA. Teoria dos dois fatores de Herzberg: motivação e satisfação no trabalho. Disponível em: <<https://humannia.com.br/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg/>>. Acesso em: 02 ago. 2025.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança: como obter êxito em tempos de mudança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LATHAM, Gary P.; PINDER, Craig C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, v. 56, p. 485–516, 2005.

LIMA, Fabiano Moura; ROCHA, Tamires Silva. Gestão de pessoas e motivação no ambiente organizacional: um estudo baseado na teoria de Herzberg. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 22, p. 118–134, 2020.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e personalidade*. Tradução da obra original. São Paulo: Harper & Row, 2009.

MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Atlas, 1960.

NOE, Raymond A. et al. *Fundamentals of human resource management*. 8. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.

PILATTI, Laércio. Teoria dos dois fatores de Herzberg: uma revisão crítica. *Revista de Administração*, v. 47, n. 1, p. 15–28, 2012.

RIGGIO, Ronald E. *Introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SANTOS, Benedito Palheta dos et al. Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzberg, Skinner e McGregor: fenômeno motivação. *Humanidades & Inovação*, v. 10, n. 3, p. 45–60, 2023.

SANTOS, Juliana do Nascimento; HENRIQUES, Fabiana Regina. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. *Revista Científica Integrada*, v. 4, n. 5, 2020.

SCHNEIDER, Benjamin. The psychological life of organizations: an introduction to the study of organizational behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 36, n. 4, p. 443–459, 2000.

SILVA, Reinaldo Oliveira; DUTRA, Joel Souza. Cultura organizacional e gestão estratégica de pessoas. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 1, p. 111–131, 2017.

SILVA, Rodrigo Tavares; PINTO, Ana Gabriela. Motivação no trabalho: uma análise da teoria dos dois fatores de Herzberg. *Revista de Administração e Inovação*, v. 18, n. 1, p. 45–58, 2021.