

ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

Lyvia Gabrielle Porto¹

Nayla Gracia Cintra²

Daltro de Oliveira de Carvalho³

156

RESUMO

No cenário corporativo atual, as organizações enfrentam desafios constantes relacionados à retenção de talentos, à manutenção de um ambiente saudável e ao aumento da produtividade de seus colaboradores. Em meio à competitividade do mercado, torna-se cada vez mais evidente a importância de investir no capital humano como diferencial estratégico. Contudo, muitas empresas ainda apresentam dificuldades em identificar quais ações realmente impactam de forma positiva a motivação dos profissionais, revelando uma lacuna entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados esperados. O presente artigo tem como objetivo apresentar estratégias de motivação utilizadas pelo setor de Recursos Humanos que impactam diretamente na produtividade dos colaboradores dentro das organizações. Através da análise de práticas já aplicadas no ambiente corporativo, busca-se compreender de que forma essas estratégias contribuem para o engajamento e o desempenho das equipes. O estudo se justifica pela necessidade de identificar os principais fatores motivacionais no contexto organizacional, contribuindo para que as instituições possam reter talentos, promover bem-estar e melhorar os resultados. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, com base em pesquisa bibliográfica, além da aplicação de um estudo de caso com profissionais de diferentes áreas do mercado de trabalho, explorando a percepção dos trabalhadores sobre a relação entre motivação e desempenho, bem como a eficácia das ações adotadas pelas empresas.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Fatores motivacionais. Metodologia. Desempenho. Objetivos

ABSTRACT

In today's corporate environment, organizations face ongoing challenges related to talent retention, promoting a healthy work environment, and increasing employee productivity. Amid market competitiveness, the importance of investing in human capital as a strategic differentiator has become increasingly evident. Nevertheless,

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: lyvia.porto@fatec.sp.gov.br.

² Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: nayla.cintra@fatec.sp.gov.br.

³ Pós-Doutor em Propriedade intelectual e inovação. Docente e professor associado III-f da Fatec - Faculdade de Tecnologia de Franca Dr. Thomaz Novelino. Endereço eletrônico: daltro.carvalho@fatec.sp.gov.br.

many companies still struggle to identify which initiatives effectively foster professional motivation, revealing a gap between people management practices and expected outcomes. This paper aims to present motivational strategies employed by the Human Resources sector that directly affect employee productivity within the organizations. By analyzing established practices within organizational settings, the study seeks to understand in which way such strategies contribute to employee engagement and team performance. The relevance of this research lies in the need to identify key motivational factors within the organizational context, thereby supporting institutions in retaining talent, promoting employee well-being, and improving results. Therefore, a qualitative, descriptive methodology was adopted, based on a literature review and a case study involving professionals from diverse sectors in the job market. The study explores employees' perceptions regarding the relationship between motivation and performance, as well as the effectiveness of the motivational initiatives implemented by organizations.

Keywords: *Work environment. Motivational factors. Methodology. Performance. Objectives.*

1 INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente organizacional é um dos pilares para o desenvolvimento de equipes produtivas e engajadas. Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo, compreender os fatores que impulsionam o comportamento dos colaboradores torna-se essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e eficiente.

Entretanto, diante das constantes mudanças e das novas gerações entrando no mercado de trabalho é preciso reavaliar o que de fato influencia a motivação das pessoas que atualmente compõem as organizações.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar os principais conceitos relacionados à motivação no contexto organizacional, identificando os fatores provenientes da liderança que contribuem para o engajamento dos colaboradores e propondo estratégias que possam ser aplicadas pelas empresas para promover um ambiente de trabalho mais motivador.

A relevância desta pesquisa se manifesta em múltiplas dimensões, com destaque para os âmbitos profissional e social. Profissionalmente, a compreensão aprofundada dos fatores motivacionais e do papel da liderança no engajamento é crucial para gestores e profissionais de Recursos Humanos que buscam otimizar o desempenho das equipes, reduzir a rotatividade e atrair talentos. Colaboradores que se sentem motivados tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com

os objetivos organizacionais, impactando diretamente suas trajetórias de carreira e o sucesso das empresas.

Socialmente, ambientes de trabalho mais motivadores contribuem para o bem-estar dos indivíduos, reduzindo níveis de estresse e insatisfação, o que reverbera positivamente na saúde mental da população e na construção de relações laborais mais justas e equilibradas. Investigar e propor estratégias para fomentar a motivação, portanto, não beneficia apenas as organizações, mas também a sociedade como um todo, ao promover condições de trabalho mais humanas e sustentáveis.

Ao compreender os aspectos que realmente motivam os colaboradores, torna-se possível construir uma cultura organizacional mais sólida, pautada no respeito mútuo, no reconhecimento e no desenvolvimento contínuo. Essa abordagem integrada permite às empresas não apenas alcançar melhores resultados, mas também se tornarem espaços de realização pessoal e profissional.

Além disso, a discussão sobre motivação no trabalho assume um papel estratégico no contexto atual, em que questões como saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e propósito no trabalho ganham cada vez mais relevância. Ignorar esses fatores pode levar à perda de talentos, à estagnação da performance e ao enfraquecimento da imagem organizacional. Assim, adotar práticas motivacionais eficazes torna-se uma prioridade para organizações que desejam se manter competitivas e sustentáveis a longo prazo.

A metodologia adotada para a condução deste estudo é a pesquisa qualitativa de caráter descritivo, baseada em pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, além de pesquisa de campo com profissionais de diferentes empresas.

Este trabalho está estruturado como um artigo científico, seguindo as convenções acadêmicas para este formato. Inicia-se com esta introdução, que apresenta o tema, contextualiza o problema, define os objetivos e justifica a relevância da pesquisa. Segue-se a seção de metodologia, detalhando a abordagem qualitativa descritiva, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo utilizadas. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados, correlacionados com a literatura existente. Por fim, a conclusão sintetiza os principais achados, responde aos objetivos propostos, aponta as limitações do estudo e sugere direções para pesquisas futuras.

2 MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A motivação é um dos conceitos mais estudados e valorizados dentro da administração e da psicologia organizacional, pois está diretamente relacionada ao comportamento humano no trabalho e ao desempenho organizacional. Segundo Robbins e Judge (2020), a motivação no trabalho está diretamente ligada à percepção que o colaborador tem da justiça organizacional, do apoio da liderança e da clareza de metas. Esses fatores bem estruturados, influenciam positivamente o comportamento individual e o coletivo dentro das organizações.

De forma geral, motivação pode ser definida como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a agir em direção a determinados objetivos. No ambiente corporativo, ela representa a energia psicológica que sustenta o esforço dos colaboradores na realização de tarefas, influenciando sua produtividade, comprometimento e satisfação no trabalho.

Segundo Chiavenato (2009, p. 136), “a motivação é a força que impulsiona a pessoa a agir, é um impulso que leva à ação para alcançar um objetivo desejado”. Trata-se, portanto, de um fenômeno interno, dinâmico e contínuo, que varia de pessoa para pessoa conforme suas necessidades, expectativas e percepção de recompensas.

Marras (2009, p. 271) complementa que “a motivação é um processo interno, individual e contínuo, no qual cada pessoa responde de maneira própria aos estímulos que recebe”, o que evidencia a importância de uma gestão personalizada e atenta à diversidade de perfis dentro das organizações.

Sua importância no ambiente de trabalho é inegável. Colaboradores motivados tendem a apresentar níveis mais altos de dedicação, criatividade, proatividade e persistência diante de obstáculos. Além disso, estão mais propensos a contribuir com ideias inovadoras, assumir responsabilidades e se engajar com os objetivos estratégicos da organização. Por outro lado, a ausência de motivação pode resultar em absenteísmo, queda de desempenho, conflitos interpessoais e aumento da rotatividade, comprometendo os resultados e a sustentabilidade do negócio.

Maximiano (2009b) destaca três elementos fundamentais para compreender o processo motivacional: direção, intensidade e persistência. A direção indica o rumo do comportamento; a intensidade diz respeito ao esforço que o indivíduo emprega; e a persistência representa a continuidade do esforço ao longo do tempo, mesmo diante de adversidades. Esses elementos ajudam a entender como a motivação atua no

cotidiano corporativo e reforçam a importância de ambientes que estimulem esses aspectos positivamente.

Para ampliar essa compreensão, é essencial considerar também as teorias clássicas da motivação que explicam o comportamento humano nas organizações. Entre elas, destaca-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow, que propõe uma pirâmide com cinco níveis de necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Maslow, 1954, apud Chiavenato, 2009).

160

Já a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, oferece uma visão mais aprofundada sobre o que satisfaz ou insatisfaz o colaborador. Segundo essa teoria, existem fatores higiênicos (como salário, condições físicas de trabalho e políticas da empresa), que evitam a insatisfação, e fatores motivacionais (como reconhecimento, crescimento e autonomia), que de fato impulsionam o desempenho (Herzberg, 1959, apud Chiavenato, 2009). Essa distinção é essencial para que as organizações criem estratégias eficazes de engajamento.

Nesse contexto, a motivação no ambiente organizacional não é provocada por um único elemento, mas por um conjunto de fatores internos e externos que se inter-relacionam. Reconhecimento, clima organizacional, oportunidades de crescimento, relações interpessoais saudáveis e boa comunicação são aspectos que impactam diretamente no engajamento dos colaboradores. Chiavenato reforça esse conceito ao afirmar:

A motivação no trabalho está relacionada com aquilo que faz o colaborador sentir-se satisfeito ou insatisfeito no seu ambiente de trabalho. São fatores internos e externos que interagem e afetam diretamente a sua produtividade (Chiavenato (2009, p. 349).

A teoria da Expectativa, de Victor Vroom, também contribui significativamente para a compreensão do comportamento humano nas empresas, ao destacar que a motivação depende da expectativa de que um esforço levará a um bom desempenho e este resultará em uma recompensa valorizada (Vroom, 1964, apud Chiavenato, 2009). Esse modelo é bastante aplicável à gestão de metas e recompensas, pois mostra que a percepção de justiça e o alinhamento entre esforço e recompensa são fundamentais para o engajamento.

Vale ressaltar que a motivação precisa ser tratada com personalização. Muitos profissionais atribuem mais valor à escuta ativa da liderança, à clareza nas metas, ao

reconhecimento público ou à flexibilidade de horário do que a benefícios financeiros. Nesse sentido, Pink (2011) destaca que a motivação intrínseca no trabalho é impulsionada por três fatores: autonomia, maestria e propósito.

Ambientes que promovem esses elementos tendem a desenvolver colaboradores mais engajados, criativos e comprometidos. Isso reforça a ideia de que a motivação está ligada à experiência emocional no ambiente corporativo. Um dos grandes equívocos das organizações ainda é investir em fórmulas genéricas de incentivo. Estratégias padronizadas desconsideram a diversidade dos perfis profissionais e podem gerar frustração.

Nesse sentido, a liderança tem papel essencial junto às suas equipes. Cabe aos líderes identificar o que realmente motiva cada colaborador, promover uma cultura de valorização e fomentar o desenvolvimento contínuo. Pequenas ações, como oferecer um *feedback*⁴ positivo ou reconhecer publicamente uma conquista, podem ser decisivas para manter os colaboradores engajados.

Como destaca Maximiano (2009b, p. 121), a motivação é o processo “responsável por dar direção ao comportamento humano, mantendo-o ativo e focado por meio da intensidade e da persistência com que uma pessoa persegue seus objetivos”. Essa perspectiva nos leva a refletir sobre a importância de criar ambientes organizacionais que favoreçam não apenas a produtividade, mas também o reconhecimento, a autonomia e o crescimento. Ambientes que promovem a escuta, a inclusão e o desenvolvimento pessoal tendem a colher resultados mais sustentáveis e duradouros. Dessa forma, a motivação se revela como um dos elementos mais sensíveis e poderosos dentro de uma organização, sendo determinante para a construção de equipes de alto desempenho.

2.1 A importância da liderança na motivação

A liderança exerce papel central no estímulo à motivação dos colaboradores. Um líder não apenas direciona processos, mas também influencia o clima organizacional, o comportamento da equipe e, sobretudo, o sentimento de pertencimento dos profissionais. Um ambiente saudável, liderado com empatia e

⁴ *Feedback*: é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria sobre as ações futuras ou executadas (Costa, 2009 *apud* Coonsoni, 2009, p.37)

clareza, tende favorecer o engajamento e a satisfação dos colaboradores em suas funções.

De acordo com Marras (2009, p. 275) “a liderança eficaz é aquela capaz de alinhar os objetivos da organização com as necessidades dos indivíduos, estimulando comportamentos colaborativos e motivados.”

Essa abordagem demonstra que liderar vai muito além de delegar tarefas. É preciso conhecer a equipe, entender seus pontos fortes e fracos, adaptar a comunicação e valorizar cada contribuição. Líderes que exercem escuta ativa e promovem o diálogo constante com seus liderados criam um ambiente de segurança psicológica, no qual os colaboradores se sentem encorajados a se desenvolver (Marras, 2009).

Entretanto, é comum encontrar lideranças baseadas no controle rígido e na hierarquia autoritária, o que gera bloqueios emocionais, medo de errar e baixa iniciativa por parte das equipes. Já os líderes que demonstram confiança, reconhecem esforços e incentivam a autonomia colhem melhores resultados, não apenas em produtividade, mas também em clima organizacional e retenção de talentos.

A liderança é um dos pontos mais estratégicos para o sucesso das organizações. Quando bem exercida, potencializa o capital humano e cria condições favoráveis para que os colaboradores se sintam verdadeiramente parte da empresa. Investir em capacitação de líderes é, portanto, uma ação essencial para manter a motivação viva e o desempenho elevado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter descritivo, baseado em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), este modelo de pesquisa permite tanto estudos exploratórios quanto descritivos, visando a descrever determinados fenômenos a partir da análise de informações detalhadas.

Assim, o trabalho foi estruturado em duas etapas principais:

- 1ª Etapa: Levantamento bibliográfico com a utilização de livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos, visando à obtenção de dados teóricos de fontes reconhecidas e acadêmicas.
- 2ª Etapa: Pesquisa de campo de caráter descritivo, realizada por meio da aplicação de um questionário online a colaboradores atuantes em diversas áreas

e segmentos do mercado de trabalho, abrangendo funções administrativas, operacionais e de liderança em diferentes empresas.

Para coleta dos dados, foi utilizado um questionário eletrônico desenvolvido via Google Forms, aplicado entre março de 2025 e abril de 2025. Participaram da pesquisa 17 colaboradores, com taxa de retorno de aproximadamente 94%, totalizando 16 respostas válidas.

A amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência, composta por profissionais que estavam atuando no mercado de trabalho e que se dispuseram a participar da pesquisa durante o período de coleta de dados. Essa estratégia foi adotada por se adequar à abordagem qualitativa do estudo, permitindo o levantamento de percepções relevantes sobre motivação no ambiente organizacional. Apesar do número reduzido de respondentes, os dados obtidos se mostraram consistentes com os objetivos da pesquisa.

O questionário foi composto por 14 perguntas objetivas e subjetivas, utilizando a escala de múltipla escolha e questões abertas, permitindo identificar os fatores que impactam a motivação no ambiente de trabalho, bem como a percepção dos participantes sobre reconhecimento, clima organizacional e práticas de *feedback*.

As respostas foram analisadas por meio de frequência percentual nas questões fechadas, permitindo observar as tendências mais recorrentes entre os participantes. Já as questões abertas foram analisadas de forma qualitativa por meio de leitura interpretativa, com identificação de temas mais mencionados nas respostas, o que possibilitou identificar percepções complementares sobre a motivação e sugestões de melhorias no ambiente organizacional.

O anonimato dos participantes foi assegurado, conforme orientações éticas de Marconi (2021), garantindo que as informações fossem tratadas de maneira confidencial.

As perguntas foram organizadas em um total de 14 (quatorze) itens, classificadas em categorias de assuntos específicos, visando uma melhor compreensão da opinião dos participantes, conforme descrito a seguir:

- Questões 1 e 2: buscam levantar dados demográficos sobre a amostra, investigando a identidade de gênero e o tempo de permanência na empresa;
- Questões 3 e 4: têm como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação interna na empresa, além de avaliar a

- qualidade do diálogo estabelecido entre os profissionais e suas lideranças diretas;
- Questões 5, 6 e 7: avaliam a opinião dos participantes quanto à importância do compartilhamento de informações no ambiente de trabalho, considerando o impacto da transparência na motivação e no desempenho das equipes;
 - Questão 8: investiga a percepção dos colaboradores sobre a qualidade e a frequência dos *feedbacks* recebidos, observando se esses retornos são construtivos, constantes e contribuem para o desenvolvimento profissional. Além disso, busca identificar se o *feedback* é utilizado como ferramenta de reconhecimento;
 - Questões 9 e 10: visam identificar a percepção dos colaboradores sobre as ações internas e estratégias de *endomarketing*⁵ adotadas pela empresa;
 - Questão 11: avalia o atendimento das necessidades dos colaboradores
 - Questão 12: busca identificar a principal necessidade motivacional dos participantes, com base em categorias como realização, afiliação e poder;
 - Questão 13: trata da relação percebida pelos colaboradores entre a motivação no trabalho e o desempenho profissional;
 - Questão 14: consiste em uma pergunta aberta que permite aos participantes sugerirem melhorias na comunicação interna e em outros aspectos relevantes para a motivação organizacional.

Na sequência, serão apresentados os dados obtidos e a discussão destes.

3.1 Resultados e Discussão

Após a coleta dos dados foi realizada uma análise detalhada para a averiguação do conteúdo adquirido, buscando relacionar a literatura existente com os resultados da pesquisa de campo, a fim de enriquecer o entendimento sobre a motivação no ambiente organizacional.

O objetivo da pesquisa foi compreender como fatores como reconhecimento, comunicação interna e práticas de *feedback* influenciam na motivação e no

⁵ *endomarketing*: é uma estratégia de marketing voltada para o público interno da organização, buscando promover o comprometimento e a motivação dos colaboradores através de ações que integrem comunicação e gestão de pessoas, visando o alinhamento dos objetivos organizacionais aos individuais (Brum, 2000, p. 18)

desempenho dos colaboradores em suas respectivas organizações. Além disso, buscou-se observar como esses elementos impactam no clima organizacional e na percepção de valorização profissional por parte dos trabalhadores. A análise dos dados possibilita refletir sobre a eficácia das estratégias já adotadas pelas empresas e revela possíveis lacunas que ainda precisam ser trabalhadas para promover maior engajamento. Essa percepção se alinha à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que diferencia os fatores higiênicos (como salário e condições físicas) dos fatores motivacionais, como reconhecimento, crescimento e realização, justamente os pontos mais mencionados pelos participantes desta pesquisa.

Os dados coletados estão a seguir representados graficamente com suas descrições, permitindo uma análise clara e objetiva das respostas. Essa representação facilita a identificação de tendências e pontos de atenção relevantes para o desenvolvimento de estratégias motivacionais mais eficazes, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

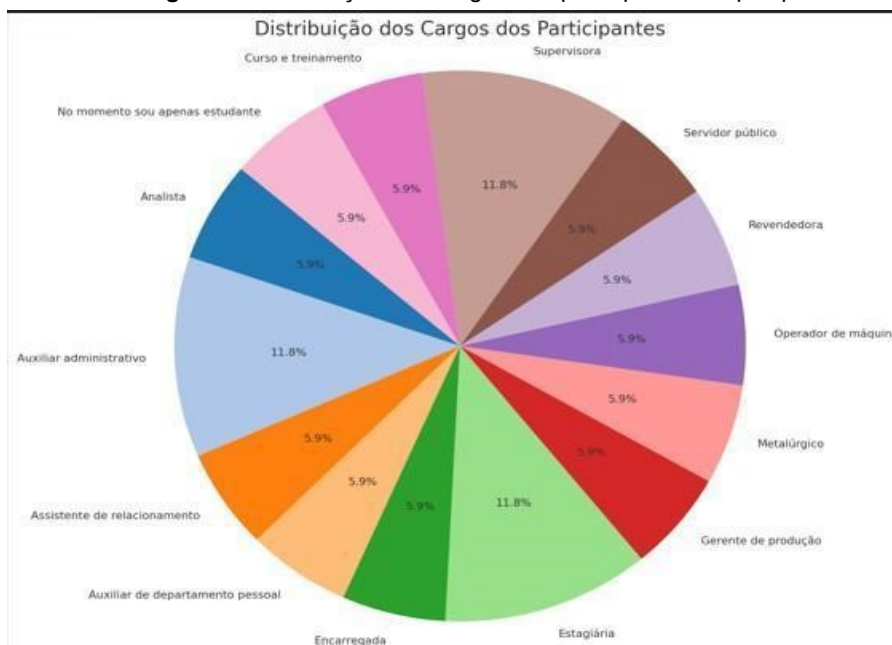
Os resultados apresentados a seguir contribuem para a compreensão do cenário atual enfrentado pelos colaboradores nas organizações.

O contexto em que os colaboradores estão inseridos, como o tipo de cargo ou o tempo na empresa, pode influenciar diretamente suas percepções sobre motivação. Por isso, a análise do perfil dos participantes contribui para uma interpretação mais completa dos dados obtidos.

Além disso, observar essas características permite identificar possíveis padrões de resposta entre diferentes grupos, como lideranças e funções operacionais. Essa compreensão favorece a aplicação de estratégias mais personalizadas e alinhadas às reais necessidades do colaborador.

A Figura 1, a seguir, apresenta os dados levantados sobre a descrição de cargos dos participantes.

Figura 1 - Distribuição dos cargos dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Nota-se que os participantes da pesquisa ocupam diversos cargos dentro de suas empresas, abrangendo diferentes áreas e níveis hierárquicos. As funções com maior participação foram auxiliar administrativo, supervisora e estagiária (11,8% cada), enquanto as demais funções como analista, operador de máquina, gerente de produção, servidor público, entre outras, representaram 5,9% cada.

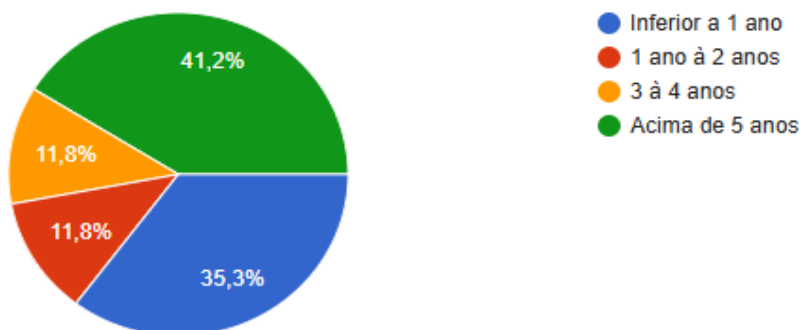
Isso demonstra que a motivação foi analisada sob diferentes perspectivas organizacionais, enriquecendo a qualidade dos dados obtidos.

Na sequência, apresenta-se os dados sobre o tempo em que as pessoas trabalham na empresa, conforme a Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Tempo de empresa

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

17 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação ao tempo de permanência na empresa, 41,2% atuam há mais de 5 anos, evidenciando experiência organizacional. Já 35,3% estão há menos de 1 ano, revelando a presença de novos colaboradores ainda em fase de adaptação. Essa informação indica a existência de colaboradores experientes e novos, o que pode impactar nas diferentes percepções de motivação e necessidade de integração.

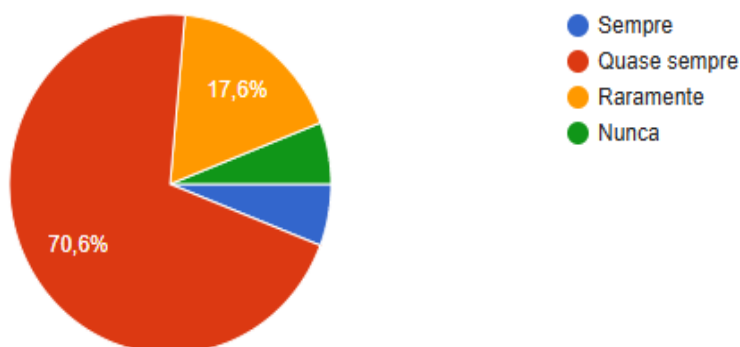
Essa diversidade de tempo de casa exige da liderança uma postura mais estratégica, capaz de reconhecer e atender necessidades distintas. Enquanto colaboradores antigos podem buscar maior reconhecimento e desafios, os recém-chegados tendem a valorizar o apoio, clareza nas expectativas e segurança psicológica para se sentirem acolhidos e motivados. Ignorar essas diferenças pode comprometer o clima organizacional e afetar o desempenho coletivo.

A Figura 3 a seguir, traz os dados sobre o reconhecimento sobre o trabalho realizado.

Figura 3 - Reconhecimento pelo trabalho

Existe reconhecimento pelo trabalho bem feito?

17 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quanto ao reconhecimento pelo trabalho realizado, a maioria (70,6%) afirmou que “quase sempre” sente-se reconhecida. Ainda assim, 17,6% disseram que isso ocorre “raramente”, e 5,9% relataram “nunca” serem reconhecidos. Embora o índice positivo seja significativo, a existência de uma parcela que não se sente reconhecida revela uma importante lacuna nas práticas de valorização.

Esses dados dialogam com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, já mencionada anteriormente, ao evidenciar que o reconhecimento atua como um fator motivacional intrínseco, capaz de impulsionar o engajamento, fortalecer o vínculo

entre o colaborador e empresa e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Essa compreensão é reforçada por Chiavenato (2004, p. 100) ao afirmar que:

"O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas".

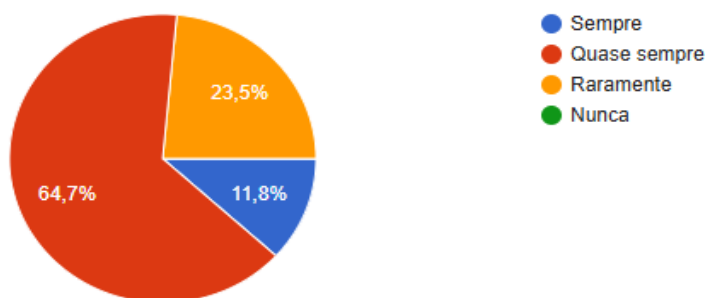
Mais do que recompensas materiais, é fundamental que os colaboradores se sintam valorizados de forma constante, por meio de reconhecimento simbólico, verbal e atitudes de apreciação genuína. A ausência desses elementos pode explicar por que alguns colaboradores, mesmo com bom desempenho, se sentem desvalorizados e desmotivados.

Na Figura 4, pode-se visualizar os dados em relação à motivação no ambiente de trabalho.

Figura 4 - Motivação no ambiente de trabalho

Você se sente motivado(a) no seu ambiente de trabalho?

17 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Sobre a motivação no trabalho, 64,7% dos colaboradores afirmaram sentir-se motivados "quase sempre" e 11,8% "sempre". No entanto, a existência de 23,5% que se sentem motivados apenas "às vezes" ou "raramente" demonstra que ainda há espaço para ações de fortalecimento do engajamento.

De acordo com Pink (2011), a motivação duradoura depende de três pilares fundamentais: propósito, autonomia e domínio técnico. Quando esses fatores não são estimulados no ambiente de trabalho, mesmo benefícios materiais ou boas condições estruturais podem se mostrar insuficientes para manter o colaborador engajado.

Nesse contexto, a liderança tem papel essencial. Mais do que cobrar resultados, é preciso atuar como agente facilitador da motivação, promovendo

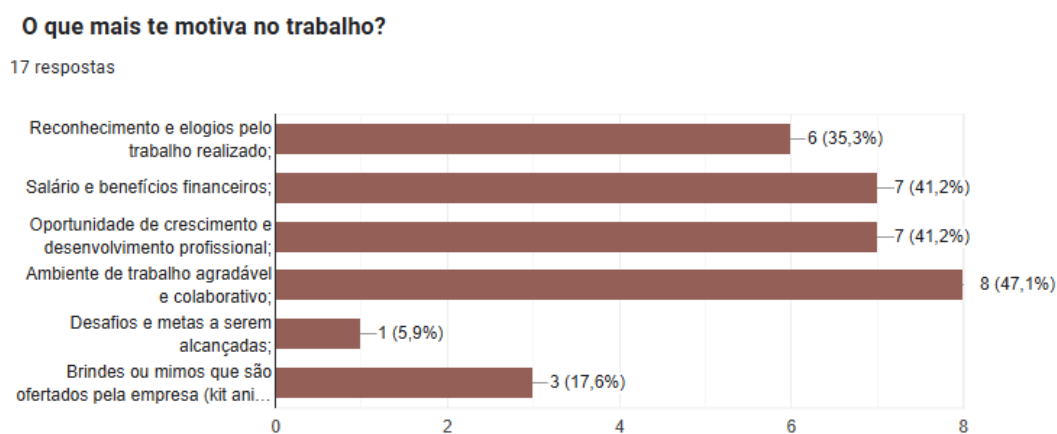
feedbacks construtivos, oferecendo liberdade com responsabilidade e reconhecendo as contribuições de forma consistente e transparente.

Os dados também revelam um ponto de atenção: embora a maioria dos colaboradores relatam altos níveis de motivação, uma parcela significativa demonstrou sentir-se motivada apenas ocasionalmente ou raramente. Essa discrepância pode estar relacionada à ausência de reconhecimento simbólico, à dificuldade de diálogo com a liderança ou à falta de perspectivas de crescimento profissional.

Esses achados reforçam que a motivação não depende apenas de benefícios materiais, mas de uma gestão que saiba se comunicar com clareza, oferecer autonomia na medida certa e criar um ambiente de valorização contínua. Para isso, é essencial desenvolver lideranças mais humanas, preparadas para ouvir, acolher e agir com intencionalidade sobre os fatores que realmente importam para seus colaboradores.

Tais práticas tornam-se ainda mais relevantes quando observamos as preferências motivacionais dos colaboradores. A Figura 5 apresenta os fatores que os participantes consideram mais relevantes para sua motivação no ambiente organizacional.

Figura 5 - Fatores motivacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os principais fatores motivacionais identificados foram o ambiente de trabalho agradável e colaborativo (47,1%), seguido por salário/benefícios (41,2%), oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (41,2%). O reconhecimento também se destacou (35,3%), reforçando a relevância de práticas de

valorização humana. Esses dados reforçam a literatura de Herzberg (1959) e Chiavenato (2009), indicando que fatores internos relacionados à satisfação no trabalho são cruciais para manter colaboradores motivados.

Quanto às sugestões apresentadas para melhorias organizacionais, destacam-se:

- Remuneração e benefícios adequados;
- Reconhecimento e valorização contínua;
- Bonificações por desempenho;
- *Feedbacks* constantes e comunicação clara;
- Ações estruturadas de *endomarketing*.

Esses pontos se direcionam para a importância de um ambiente de trabalho que valorize o capital humano, promova a transparência na comunicação e reconheça efetivamente as contribuições individuais e coletivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo confirmou que a motivação é um fator essencial para o desempenho e a satisfação dos colaboradores, sendo impulsionada por ações práticas como comunicação clara, reconhecimento contínuo e *feedback* estruturado.

Os objetivos propostos foram plenamente atingidos, pois a pesquisa bibliográfica embasou teoricamente a relação entre motivação e produtividade, enquanto o estudo de campo revelou evidências práticas dessa conexão nas organizações pesquisadas.

Identificou-se que, embora a maioria dos colaboradores perceba abertura para sugestões, muitos não observam a implementação efetiva de suas ideias. Isso evidencia que não basta escutar, é necessário agir. Portanto, recomenda-se que as áreas de Recursos Humanos estabeleçam políticas claras de resposta às sugestões dos colaboradores, com prazos definidos para retorno e plano de ação visível.

Além disso, os dados reforçam a importância do *feedback* contínuo como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de talentos e fortalecimento do clima organizacional. Assim, sugere-se a implementação de programas de *feedback* estruturados (mensais ou trimestrais), capacitando líderes para dar retornos construtivos e alinhados aos objetivos da empresa.

Outro achado relevante é que o ambiente de trabalho colaborativo foi apontado como principal fator motivacional. Portanto, recomenda-se ao RH (Recursos

Humanos) a criação de ações de *endomarketing* focadas em integração de equipes, como campanhas de reconhecimento, programas de mentoria e eventos de fortalecimento de cultura.

Assim pode-se dizer que investir na motivação dos colaboradores não é opcional, mas uma estratégia essencial para o sucesso organizacional. Empresas que valorizam seus talentos de forma contínua, estruturada e transparente têm maior capacidade de reter profissionais, impulsionar resultados e se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

Cabe destacar que este estudo tem como limitações o fato de ter sido feito com poucos profissionais, o que restringe a generalização dos resultados obtidos. Sugere-se, então, que futuras pesquisas possam ampliar essa amostra, além de investigar contextos específicos de empresas de grande, médio e pequeno porte comparando os dados levantando buscando entender se o porte ou cultura organizacional tem influência na percepção dos colaboradores sobre os fatores que influenciam sua motivação no trabalho.

REFERÊNCIAS

BRUM, Anamaria. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. 2. Ed. São Paulo: Editora Resultados, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004b.

CONSONI, Bianca. **A Importância do feedback**. Trabalho de conclusão do curso de Administração. Fundação Educacional do Município de Assis. FEMA. 2010. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/argTccs/0711260709.pdf>>. Acesso em 18 de mar. 2025

ESCOLA, Brasil. **Teoria das Relações Humanas**. Disponível em: <<https://meuartigo.brasescola.uol.com.br/administracao/teoria-das-relacoes-humanas.htm>> . Acesso em: 01 mar. 2025.

FM2S, Educação e consultoria. **Motivação dos Funcionários**. 2021. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/blog/motivacao/amp>>. Acesso em: 05 jan. 2025

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IZAIAS, Ivanildo; FERREIRA, Denize; ELIZABETH, Maria; MARIA, Neisa. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

PINK, D. H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que nos movem**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2011.

PONTOTEL. O que é a motivação intrínseca no trabalho, como ela ocorre e como um líder pode auxiliar? Entenda! **Pontotel**. 2023. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/motivacao-intrinseca/#:~:text=A%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20intr%C3%ADnseca%20ocorre%20quando,ou%20desenvolver%20uma%20nova%20habilidade>> Acesso em: 07 out. 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 6. reimpr. 2009.